

### Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel

Löther, Andrea; Vollmer, Lina

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Löther, A., & Vollmer, L. (2014). Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel. In A. Löther, & L. Vollmer (Hrsg.), *Gleichstellungsarbeit an Hochschulen: neue Strukturen - neue Kompetenzen* (S. 17-56). Opladen: B. Budrich. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-404984>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel

*Andrea Löther und Lina Vollmer*

## 1 Fragestellung und theoretische Einbettung

Waren lange Zeit die gewählten und weisungsunabhängigen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten<sup>1</sup> an Hochschulen die Personen, die Gleichstellungspolitik qua Amt und Aufgabenbeschreibung betrieben, sind in den letzten Jahre daneben neue Strukturen entstanden, wie Hochschulen den Gleichstellungsauftrag bearbeiten. Besondere Aufmerksamkeit erhalten Stabsstellen zu Geschlechtergerechtigkeit und Diversity, die beispielsweise an der RWTH Aachen, der Universität Freiburg oder der Technischen Universität München im Rahmen der Exzellenzinitiative aufgebaut wurden. Andere Hochschulen etablierten Prorektorate für Diversity Management (z.B. Universität Duisburg-Essen) oder bauten Fachabteilungen oder Stabsstellen in Dezernaten auf (z.B. TU Dortmund). Parallel wird das Amt der Gleichstellungsbeauftragten neu ausgestaltet: Über Projektmittel sowie mit hochschulinternen Ressourcen wurden die Büros der Gleichstellungsbeauftragten personell ausgeweitet. Schließlich werden für Themen wie Vereinbarkeit von Familie, Studium und Beruf oder Dual-Career-Couples, die bisher von den Gleichstellungsbeauftragten bearbeitet wurden, mit Familienbüros und Dual-Career-Services spezialisierte Einheiten gebildet. Derzeit erleben wir also eine Ausdifferenzierung der Gleichstellungspolitik und Strukturen der Gleichstellungsarbeit, die in den Netzwerken der Gleichstellungsbeauftragten wie beispielsweise der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten (BuKoF) kontrovers diskutiert werden.<sup>2</sup>

Diese Veränderungen stehen zum einen in Zusammenhang mit erhöhten Qualitätsanforderungen an die Gleichstellungsarbeit der Hochschulen.

---

1 Wenn im Folgenden von „Gleichstellungsbeauftragten“ die Rede ist, sind damit auch Frauenbeauftragte und Beauftragte für Chancengleichheit gemeint.

2 Zur Diskussion dieser Veränderung unter den AkteurInnen der Gleichstellungspolitik vgl. die Jahrestagung 2009 der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF) zum Thema „Solidarisierung im Wettbewerb. Differenzierung von Gleichstellungspolitik an Hochschulen“, u.a. mit einem Workshop zu neuen Gleichstellungsstrukturen (URL: <http://www.bukof.de/download/jt09-programm.pdf>), sowie die Netzwerktagung „Frauenförderung & Gender Mainstreaming an Hochschulen“ im Januar 2010 mit einem Schwerpunkt „Modelle neuer Gleichstellungsstrukturen“ (URL: [http://www.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/GFB/Termine/Tagung20\\_01\\_10.pdf](http://www.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/GFB/Termine/Tagung20_01_10.pdf)).

Gleichstellungspolitische (und finanzrelevante) Initiativen wie das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder, die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG oder die gleichstellungspolitischen Anforderungen aus der Exzellenzinitiative rücken Strategien und Erfolge gleichstellungspolitischer Arbeit an den Hochschulen in den Blick des Hochschulmanagements. Zum anderen lassen sich diese Entwicklungen in die Veränderungen der Governance-Mechanismen und die Professionalisierung des Hochschulmanagements einordnen, die sich seit der Mitte der 1990er Jahre im Zuge der Hochschulreformen beobachten lassen (Grande, Jansen, Jarren, Rip, Schimank, Weingart 2013; Kehm, Schomburg, Teichler 2012; Blümel, Kloke, Krücken 2011; Schimank 2009; Enders 2008; Mayntz, Neidhardt, Weingart, Wengenroth 2008).

Im folgenden Beitrag sollen die Strukturen der Gleichstellungsarbeit quantitativ erfasst und analysiert werden. Es soll ermittelt werden, welche Rahmenbedingungen Einfluss auf die Ausgestaltung der Gleichstellungsarbeit haben. Weiter geht es darum, die Veränderungen der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen in den Kontext von veränderten Governance-Mechanismen an Hochschulen einzuordnen. Schließlich wird in diesem Beitrag auch gefragt, welche Auswirkungen die personellen Strukturen der Gleichstellungsarbeit auf Erfolge in der Gleichstellung haben.

Theoretische Zugänge der Studie sind Forschungen zu Governance-Mechanismen im Wissenschaftssystem und zum Politikfeld Gleichstellung und institutionalisierte Gleichstellungspolitik.

Governance wird in diesem Zusammenhang als analytische Kategorie verwendet, die „für alle diese Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren [steht], deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können.“ (Benz, Lütz, Schimank, Simonis 2007: 9, zum Governance-Begriff vgl. auch Babyesiza, Kehm, Winterhager 2012: 225; Jaeger, Leszczensky 2008: 17; Schuppert 2008). In der Governance-Perspektive werden mit Markt, Organisation oder Netzwerken alternative Regelungsformen zur staatlichen Steuerung untersucht und die „Ablösung des Steuerungsbegriffs durch den Governancebegriff ist insofern Ausdruck eines Wandels der Staatlichkeit“ (Jansen 2010: 40–41).

Wissenschaftssysteme werden in den letzten Jahren verstärkt unter der Governance-Perspektive untersucht.<sup>3</sup> Dabei werden zum einen nationale Hochschulsysteme verglichen. Zum anderen können Wandlungsprozesse erforscht werden. Ausgangspunkt sind dabei fünf grundlegende Governance-

---

3 Im deutschsprachigen Raum vgl. insbesondere die DFG-Forschergruppe „Governance der Forschung“ (2003-2009) und die BMBF-Förderinitiativen zur Wissenschaftsforschung (2002-2007) und „Neue Governance in der Wissenschaft“ (2008-2012). Als Publikationen dazu vgl. insbesondere Babyesiza, Kehm, Winterhager 2012; Jansen 2009; Mayntz, Neidhardt, Weingart, Wengenroth 2008. Zur internationalen Forschung vgl. Jansen 2007.

Mechanismen, nämlich staatliche Regulierung, zielbezogene Außensteuerung bzw. Steuerung durch externe Stakeholder, Wettbewerb, akademische Selbstorganisation und hierarchische Selbststeuerung. Das Zusammenwirken dieser Governance-Mechanismen wird in der Form eines „Equalizers“ modelliert (Jansen 2010; Schimank 2009; Jaeger, Leszczensky 2008; DeBoer, Enders, Schimank 2007). Die Veränderungen im Zuge der Hochschulreformen seit dem Ende der 1990er Jahre werden idealtypisch als Abnahme der staatlichen Regulierung und der akademischen Selbstorganisation und Zunahme von zielbezogener Außensteuerung, Wettbewerb und hierarchischer Selbststeuerung beschrieben. Neuere empirische Untersuchungen zeigen Differenzierungen dieser idealtypischen Betrachtung, bedingt durch die föderale Heterogenität in Deutschland und die unterschiedlichen Umsetzungsstrategien an den Hochschulen (Bielezki 2012; Hüther 2010). Bogumil et.al. sprechen daher für Deutschland von „hybriden Governance-Strukturen“: Hierarchisch-administrative Selbststeuerung und der Wettbewerbsmechanismus seien zwar gestärkt worden und die akademischen Selbstorganisation hätte eine Bedeutungsabnahme erfahren, jedoch sei die Außensteuerung nicht im erwarteten Maße gestärkt und es gäbe keinen Funktionsverlust des Staates (Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim, Kohrmeyer 2011: 26–27).

Aus der Governance-Perspektive lässt sich Gleichstellungspolitik als Steuerungsleistung verstehen, mit der der Staat, die Wissenschaftsorganisationen und die soziale Umwelt auf ein endogenes Versagen der Wissenschaftsgemeinschaft bei der Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen und der Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit reagieren.<sup>4</sup> Die Steuerung kann mit verschiedenen Mechanismen – rechtliche Vorgaben, finanzielle Anreize, Förderprogramme – erfolgen. Traditionell beziehen sich die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten in der Gleichstellungsarbeit auf staatliche Regulierung (beispielsweise gesetzliche Vorgaben zu Frauenförderplänen oder Berufungsrecht der Ministerien) und akademische Selbstorganisation (Mitwirkung der Gleichstellungsbeauftragten in akademischen Gremien, Wahl und Legitimität durch den akademischen Senat). Die neuen Mechanismen der Hochschulsteuerung verändern nun nicht nur die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Gleichstellungsbeauftragten, sondern die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags selbst wird mit neuen Steuerungsmechanismen, insbesondere wettbewerblichen Elementen und der Steuerung durch externe Stakeholder, implementiert.

Einen weiteren theoretischen Zugang bieten Forschungen zum Politikfeld Gleichstellung und zur institutionalisierten Gleichstellungsarbeit. Zur institutionalisierten Gleichstellungspolitik gibt es zahlreiche Arbeiten zu Kommunen und Verwaltungen (Nigges-Gellrich 2008; Holland-Cunz 1996;

---

4 Zur Anwendung der Governance-Forschung für die Analyse der Gleichstellungspolitik allgemein vgl. Baer 2009 und Bothfeld 2008.

Richelmann 1991; Meuser 1989) und zu Unternehmen (Wulf 2005; Riegraf 1996). Während es eine breite Literatur zum Geschlechterverhältnis in der Wissenschaft gibt (Lind 2004), finden sich nur wenige systematische und wissenschaftliche Untersuchungen zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen und deren Strukturen: „[D]ie Erkenntnisse zur Gleichstellungspolitik sowie zu den eigentlichen Strukturveränderungen [sind] empirisch bislang weitgehend unterbelichtet geblieben“, so Eva Voß (2011: xvi, vgl. auch Macha 2010). Eva Voß beleuchtet in ihrer Untersuchung die Implementierung neuer Gleichstellungsstrategien an der Universität Freiburg (Voß 2011). Für die empirische Analyse eines politischen Programms, hier einer Gleichstellungsstrategie, differenziert Voß das Handlungssystem nach Inhalten, Verantwortlichkeiten (Aktorensystem), Instrumenten und der internen Struktur des Programms. Das Aktorensystem beinhaltet die „am Umsetzungsprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen, Handlungsstrategien und Ressourcen.“ Voß unterscheidet dabei Programmkonzipierer sowie strategische und operative Akteure (ebd.: 8). Mit der Untersuchung der personellen Strukturen der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen fokussiert die vorliegende Studie das Aktorensystem der hochschulischen Gleichstellungspolitik, dabei insbesondere die strategischen und operativen AkteurInnen. Untersucht wird also, wie dieses Aktorssystem strukturiert ist und welche Veränderungen sich durch veränderte Governance-Mechanismen der Hochschulen und der Gleichstellungspolitik ergeben.

## 2 Empirische Grundlagen

Empirische Basis für die folgende Untersuchung sind eine Online-Befragung aller Hochschulen<sup>5</sup>, eine Befragung von Amts- und Stelleninhaberinnen und Fallstudien zu fünf Hochschulen, die im Rahmen des Projektes „Hochschulische Gleichstellungsstrukturen im Wandel“ durchgeführt wurden.<sup>6</sup>

Die Online-Erhebung fand als Vollerhebung aller Hochschulen statt, die in der Hochschulliste der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) vermerkt sind. Diese Liste umfasst mit 381 Hochschulen sowohl die 266 Mitgliedshochschulen der HRK als auch 115 Hochschulen, die nicht in der HRK Mitglied sind. Angeschrieben wurden die Hochschulleitungen; die Gleich-

---

5 Der Begriff „Hochschule“ wird als Oberbegriff für Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Künstlerische Hochschulen verwendet.

6 Das Projekt wurde 2011-2013 aus Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1080/81 gefördert und am Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS in der GESIS durchgeführt.

stellungsbeauftragten wurden über die Erhebung informiert. Die Erhebung fand vom 6. Juli bis 27. August 2011 statt.

Mit insgesamt 203 Hochschulen, die sich an der Erhebung beteiligten, liegt der Rücklauf bei 53 Prozent. An diesen Hochschulen sind zwei Drittel (73,5 Prozent) aller Studierenden eingeschrieben. Während die Bundesländer weitgehend entsprechend der Verteilung der Hochschulen auf die Länder in der Stichprobe vertreten sind, gibt es Verzerrungen hinsichtlich des Hochschultyps und der Hochschulträgerschaft dahingehend, dass Universitäten sowie staatliche Hochschulen überrepräsentiert, Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen sowie private und kirchliche Hochschulen dagegen unterrepräsentiert sind. Insgesamt ist außerdem davon auszugehen, dass die Stichprobe dahingehend verzerrt ist, dass vor allem die Hochschulen antworteten, an denen ein Minimum an Gleichstellungsstrukturen vorhanden ist.

In einer anschließenden Erhebung wurden alle Personen befragt, die eine Stelle oder ein Amt im Bereich Gleichstellung an einer deutschen Hochschule innehaben und nicht ehrenamtlich tätig sind. Gleichstellungsrelevante Bereiche wie Familienbüros oder Diversity Centers wurden dabei einbezogen. Die Stichprobe wurde mit Hilfe einer Personenrecherche auf den Webseiten der Hochschulen ermittelt und mit den Daten der Hochschulbefragung abgeglichen. Die Recherche ergab ein Gesamtsample von 1251 Personen, die per E-Mail über die Online-Befragung informiert und um Teilnahme gebeten wurden. Die Befragung fand online vom 17. Januar 2012 bis zum 24. Februar 2012 statt. Der finale Datensatz, der für die Auswertung genutzt wurde, beinhaltet 472 Fälle. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 38% des Gesamtsamples.

Zur Vertiefung der Ergebnisse der quantitativen Erhebungen wurden Fallstudien an fünf ausgewählten Hochschulen durchgeführt. Die Fallhochschulen wurden auf Basis der quantitativen Bestandserhebung sowie mithilfe einer Online-Recherche nach Gleichstellungsakteurinnen an Hochschulen in Deutschland ausgewählt. Kriterien zur Auswahl der Hochschulen waren ein Mindestmaß an Gleichstellungsstrukturen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Gleichstellungsbüros, sowie eine Verteilung nach Region und Hochschultyp. Das Sample bestand letztlich aus vier Universitäten und einer Hochschule für angewandte Wissenschaften. Die Fallstudien umfassten eine Dokumentenanalyse der gleichstellungsrelevanten Unterlagen (z.B. Gleichstellungskonzept, DFG-Berichte) jeder Fallhochschule sowie Interviews mit vier, an einer der Hochschulen mit fünf Personen<sup>7</sup>. Es wurden jeweils ein Mitglied aus dem Rektorat bzw. Präsidium, die zentrale Gleichstellungsbeauftragte, eine Mitarbeiterin im Gleichstellungsbüro sowie eine Gleichstellungsakteurin, die außerhalb des Gleichstellungsbüros arbeitet, interviewt.

---

7 Aufgrund der sehr breiten Gleichstellungsstruktur dieser Fallhochschule, wurde zusätzlich eine weitere Gleichstellungsakteurin interviewt.

Bei den Interviews handelte es sich um leitfadengestützte Telefoninterviews. Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002).

### 3 Ämter und Stellen der Gleichstellungsarbeit

Mit der Befragung der Hochschulen wurden insgesamt 1.311 Ämter und Stellen erfasst (vgl. Tabelle 5 im Anhang). Fast die Hälfte davon sind zentrale und stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte (45%).<sup>8</sup> An fast allen Hochschulen der Stichprobe (N=192) ist das Amt der Gleichstellungsbeauftragten vorhanden; das Amt der stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten existiert an drei Vierteln der Hochschulen. Dieser hohe Institutionalisierungsgrad ist jedoch nicht auf die Gesamtheit der Hochschulen zu übertragen, sondern ist dahingehend verzerrt, dass sich wahrscheinlich vor allem Hochschulen mit einer institutionalisierten Gleichstellungspolitik an der Befragung beteiligten.

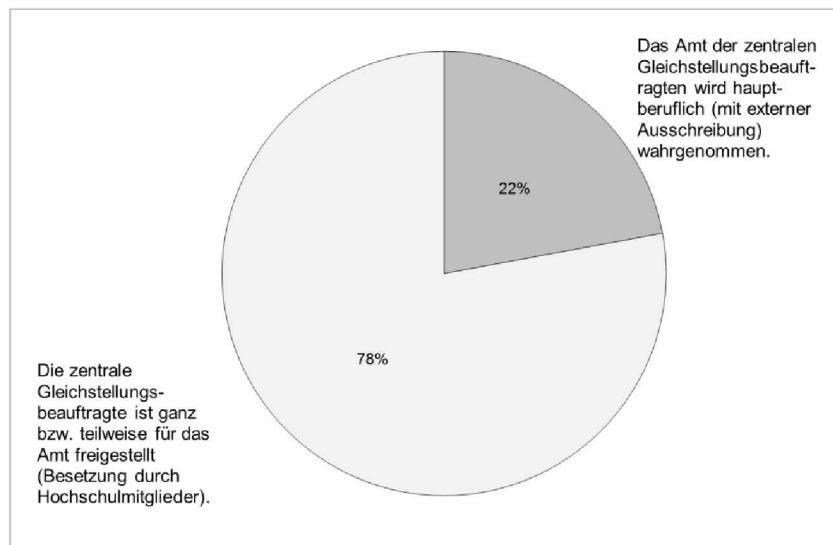
Entsprechend der jeweiligen Landesgesetzgebung wird für das Amt der Gleichstellungsbeauftragten entweder ein Mitglied der Hochschule gewählt und von ihren bisherigen Aufgaben ganz oder teilweise freigestellt (Freistellungsmodell) oder die zentrale Gleichstellungsbeauftragte ist hauptberuflich und nach externer Ausschreibung tätig (Modell der Hauptberuflichkeit).<sup>9</sup> In der Stichprobe überwiegt das Freistellungsmodell: An drei Vierteln der Hochschulen gibt es diese Modell; an weniger als einem Viertel der befragten Hochschulen ist die Gleichstellungsbeauftragte hauptberuflich tätig (vgl. *Abbildung 1*).

---

8 Dezentrale Gleichstellungsbeauftragte sollten explizit nicht erfasst werden, da diese zumeist ehrenamtlich tätig sind.

9 Zu den rechtlichen Grundlagen des Modells der Freistellung und der Hauptberuflichkeit vgl. Löther, Schmiedehausen 2002.

Abbildung 1: Modell der zentralen Gleichstellungsbeauftragten: Hauptberuflichkeit oder Freistellung



N = 181

Quelle: Eigene Darstellung

Neben den seit den 1990er Jahren bestehenden Ämtern der Gleichstellungsbeauftragten waren für diese Untersuchung weitere Stellen in der Gleichstellungsarbeit von Interesse. Die zentralen Gleichstellungsbeauftragten und ihre StellvertreterInnen machen fast die Hälfte der in der Gleichstellungsarbeit tätigen Personen aus. Ein weiteres Viertel sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Büro der Gleichstellungsbeauftragten (vgl. Tabelle 5). Insgesamt sind damit fast 70 Prozent der erfassten Personen, die an Hochschulen für Gleichstellungsaufgaben zuständig sind, als Gleichstellungsbeauftragte oder in deren unmittelbaren Zuständigkeitsbereich tätig. Auf der anderen Seite sind fast ein Drittel der Stellen in organisatorischen Einheiten der Hochschule außerhalb des Gleichstellungsbüros angesiedelt. Die Bedeutung dieser Stellen außerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Gleichstellungsbeauftragten wird daran erkennbar, dass die Hälfte aller Hochschulen in der Stichprobe mindestens eine solche Stelle eingerichtet hat.



## 4 Modelle der strukturellen Verankerung

### 4.1 Vielfalt der Gleichstellungsstrukturen

Die Befragung der Hochschulen zeigt eine große Vielfalt, wie der Aufgabenbereich Gleichstellung an den Hochschulen institutionalisiert ist und wo Stellen mit diesen Aufgaben in der Hochschule eingegliedert sind. Auch andere Untersuchungen bestätigen diese Vielfalt (vgl. Schacherl, Roski, Erbe sowie die Praxisberichte in diesem Band). Stellen zur Gleichstellungsarbeit können im Büro der Gleichstellungsbeauftragten, als Stabsstelle der Hochschulleitung oder in Fachabteilungen angesiedelt sein. Auch auf dezentraler Ebene, in Fachbereichen oder Forschungsklustern finden sich Stellen mit dem Aufgabenzuschnitt „Gleichstellung von Frauen und Männern“. Bei der Befragung wurde unterschieden nach Verankerung der Stellen im Gleichstellungsbüro, zentralisiert in der Hochschulleitung oder dezentral in Dezernaten oder Fachbereichen. Daraus ergeben sich folgende Kombinationsmöglichkeiten (*Tabelle 1*):

*Tabelle 1:* Amt der Gleichstellungsbeauftragten und Eingliederung der Stellen in der Hochschule sowie prozentuale Verteilung

| Gleichstellungs-<br>beauftragte | Gleichstellungs-<br>büro | zentralisiert:<br>Stabsstelle/<br>Hochschulleitung | Dezentralisiert:<br>Dezernate,<br>Fachbereiche<br>u.a. | Hochschulen:<br>Anzahl und in<br>Prozent |
|---------------------------------|--------------------------|--|--|--|
| x                               |                          |  |  | 51<br>26,2%                              |
| x                               | x                        |  |  | 47<br>24,1%                              |
| x                               |                          | x  |  | 33                                       |
| x                               |                          |  | x  | 16,9%                                    |
| x                               |                          | x  | x  |  |
| x                               | x                        | x  |  | 64                                       |
| x                               | x                        |  | x  | 32,8%                                    |
| x                               | = Stabsstelle            | x  | x  |  |

N=195

Quelle: Eigene Darstellung

Diese neun Kombinationsmöglichkeiten werden für die weitere Analyse zu vier Modellen der Gleichstellungsarbeit zusammengefasst:

1. Gleichstellungsbeauftragte (ggf. mit Stellvertretung), ohne weitere Stellen im Gleichstellungsbüro und ohne Stellen zur Gleich-

- stellungsarbeit außerhalb des Gleichstellungsbüros (kurz: Gleichstellungsbeauftragte ohne weitere Stellen),
2. Gleichstellungsbeauftragte und mindestens eine Stelle im Gleichstellungsbüro (kurz: Gleichstellungsbüro),
  3. Gleichstellungsbeauftragte ohne Gleichstellungsbüro, mindestens eine Stelle zur Gleichstellungsarbeit ist in der Hochschulleitung oder dezentral in Dezernaten oder Fachbereichen angesiedelt (kurz: Stellen in Organisationseinheiten außerhalb des Gleichstellungsbüros),
  4. Gleichstellungsbeauftragte mit mindestens einer Stelle im Gleichstellungsbüro und mindestens einer Stelle außerhalb des Gleichstellungsbüros (kurz: Gleichstellungsbüro und Stellen in anderen Organisationseinheiten). Ein Sonderfall ist die Möglichkeit, dass das Gleichstellungsbüro zugleich die Stabsstelle ist.

Diese Modelle beschreiben, in welchen Organisationseinheiten Stellen mit Gleichstellungsaufgaben in der Hochschule angesiedelt sind. Mit dieser strukturellen Beschreibung sind keine Aussagen über die Entscheidungsstrukturen und -prozesse zur Gleichstellungspolitik einer Hochschule verbunden. Vielmehr zeigen die Fallstudien (vgl. S. 35ff), dass bei gleichen Strukturen die Abgrenzung der Tätigkeiten, die Zusammenarbeit zwischen den GleichstellungsakteurInnen und der Hochschulleitung sowie die inhaltliche Gestaltung der Gleichstellungspolitik höchst unterschiedlich sein können. Eine Verknüpfung dieser Typologie mit den Modellen, wie sie im Projekt EQUISTU entwickelt wurden (Schacherl, Roski, Erbe in diesem Band) ist daher nicht möglich.

An rund einem Viertel der Hochschulen in der Stichprobe (N=51) ist lediglich die Gleichstellungsbeauftragte (ggf. mit StellvertreterInnen) in der Gleichstellungsarbeit tätig und es gibt keine weiteren Stellen im Gleichstellungsbüro oder in anderen Organisationseinheiten (Modell 1, vgl. *Tabelle 1*). Dieses Modell findet sich vor allem an kleinen Hochschulen. Fast alle künstlerischen Hochschulen bearbeiten den Aufgabenbereich Gleichstellung nach diesem Modell. Auch private und kirchliche Hochschulen haben zum überwiegenden Teil diese Struktur der Gleichstellungsarbeit und mit einem Drittel der Hochschulen ist dieses Modell auch bei den Fachhochschulen die größte Gruppe. Weiter überwiegt bei diesem Modell deutlich die Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten gegenüber der Hauptberuflichkeit.

Das Modell, dass Stellen der Gleichstellungsarbeit ausschließlich im Büro der Gleichstellungsbeauftragten verankert sind (Modell 2), findet sich ebenfalls in einem Viertel der Hochschulen. Fachhochschulen sind in diesem Typus etwas über-, Universitäten unterrepräsentiert (29 Prozent der Fachhochschulen und 22 Prozent der Universitäten). Wichtigstes Merkmal der Hochschulen, die dieser Gruppe angehören, ist die Hauptberuflichkeit der Gleichstellungsbeauftragten. Ein Drittel der Hochschulen mit einer haupt-

beruflichen Gleichstellungsbeauftragten, jedoch weniger als ein Viertel der Hochschulen mit Freistellungsmodell haben mindestens eine weitere Stelle im Gleichstellungsbüro, jedoch keine Stellen in anderen Organisationseinheiten der Hochschule.

Mit 16,9 Prozent ist die Gruppe der Hochschulen am kleinsten, die Stellen mit Gleichstellungsaufgaben in zentralen und dezentralen Organisationseinheiten haben, es jedoch kein Büro unter der Leitung der Gleichstellungsbeauftragte gibt (Modell 3). Dieses Modell findet sich vorwiegend an Hochschulen, an denen die Gleichstellungsbeauftragte freigestellt ist. Weiter sind Fachhochschulen und ostdeutsche Hochschulen in diesem Typus überrepräsentiert. Ein Drittel (N=9) der privaten und kirchlichen Hochschulen in der Stichprobe gehören zu diesem Modell. Wenn an nichtstaatlichen Hochschulen Stellen in der Gleichstellungsarbeit eingerichtet werden, stehen also diese nicht unter der Leitung der Gleichstellungsbeauftragten. Nur zwei Hochschulen in nicht staatlicher Trägerschaft in unserem Sample verfügen über ein Gleichstellungsbüro.

Ein Drittel der Hochschulen in der Stichprobe verfügen, neben der Gleichstellungsbeauftragten, sowohl über Stellen im Gleichstellungsbüro als auch über Stellen in der Hochschulleitung oder in dezentralen Organisationseinheiten (Modell 4). Hierbei handelt es um große Hochschulen und um Universitäten (60 Prozent der Universitäten). Schließlich ist dieser Typus die häufigste Struktur bei Hochschulen mit hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten (über 50 Prozent dieser Hochschulen).

#### 4.2 *Hierarchische Steuerung von Gleichstellung und etablierte Gleichstellungsstrukturen*

Die Erhebung belegt eine große Vielfalt an Strukturen, wie deutsche Hochschulen das Aufgabenfeld „Gleichstellung“ bearbeiten. Dafür spricht auch die Tatsache, dass es kein dominantes Modell gibt, sondern die einzelnen Modelle zwischen 17 und 33 Prozent der Hochschulen umfassen. Zu erklären ist die Heterogenität der Strukturen damit, dass Veränderungen, die sich aus einer Stärkung der hierarchischen Steuerung an Hochschulen im Zuge der Hochschulreformen ergeben, auf Gleichstellungsstrukturen treffen, die seit dem Beginn der 1990er Jahre etabliert sind.

Im Zuge der Hochschulreformen veränderten sich die Governance-Mechanismen an deutschen Hochschulen. Relevant im Zusammenhang mit den Gleichstellungsstrukturen ist die Reformierung der Binnenverhältnisse mit einer Stärkung der hierarchischen Steuerung: „Die oberen und mittleren Leitungsebenen der Hochschulen sind durch die Finanzierungs- und Steuerungsreformen der letzten Jahre deutlich gestärkt worden. Die akademische Selbstverwaltung hat zugunsten der Leitungsebenen an Kompetenzen

verloren“ (Jansen 2010: 44, vgl. auch Kehm 2011; Hüther 2010; Jaeger, Leszczensky 2008; DeBoer et al. 2007; Meier 2007). Indikatoren hierfür sind beispielsweise Kompetenzen der Hochschulleitung bei den Zielvereinbarungen mit dem Land, bei der Einrichtung oder Schließung von Fakultäten oder bei der hochschulinternen Mittelvergabe (Bogumil et al. 2011: 20–22). Diese Veränderungen betreffen vorrangig die formale, durch Landeshochschulgesetze geregelte Kompetenzverteilung. Neuere Untersuchungen zeigen, dass trotz dieser Machtverschiebung zugunsten der Leitungsebenen „Entscheidungsprozesse der Hochschulen [...] nach wie vor von der akademischen Konsenskultur geprägt“ sind (Jansen 2010: 44). So legt Nadja Bielecki dar, dass sich Präsidenten trotz veränderter formaler Zuständigkeiten weiterhin an etablierten Konstellationen mit dem Senat orientieren (Bielecki 2012: 162–163).

Ein Merkmal einer gestärkten hierarchischen Steuerung ist die Professionalisierung der Hochschulverwaltung und die Einführung von neuen Verwaltungs- und Serviceeinheiten. Bogumil et al. stellen fest: „Um ihre erweiterten Handlungsspielräume nutzen zu können, benötigen die monokratischen Leitungsorgane aber auch einen administrativen Unterbau, welcher im Hinblick auf die Aufgabe der Steuerung und Koordination professionalisiert ist und über Instrumente verfügt, welche für diese Aufgabe geeignet sind.“ (Bogumil et al. 2011: 6) Gleichstellung ist in den letzten Jahren bedingt durch externe Anforderungen sowie in Umsetzung der Gender Mainstreaming-Strategie eine Steuerungsaufgabe der Hochschulleitung geworden. So fordern die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG Gleichstellung „als Teil der Leitungsaufgaben der wissenschaftlichen Einrichtung zu verankern“ (Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2008) und die Verankerung in der Leitungsebene war ein wichtiger Berichtspunkt der Abschlussberichte. In einer Zusammenfassung der Berichtsrunden 2009 – 2013 stellt die DFG für die Mitgliedshochschulen, also die Universitäten, fest, dass „die Verankerung des Themas auf Leitungsebene mittlerweile fast durchgängig vollzogen“ sei.<sup>10</sup> Auch das Professorinnen-Programm und die Exzellenzinitiative forcierten eine Verankerung von Gleichstellung als Leitungsaufgabe.

Wenn nun, trotz großer Unterschiede zwischen den Hochschulen, Hochschulleitungen verstärkt Verantwortung für Gleichstellung übernehmen, werden sie – ähnlich wie in anderen Bereichen – administrative Unterstützungsstrukturen nutzen wollen oder aufbauen, auf die sie Zugriff haben. Die Etablierung von Stellen zur Gleichstellungsarbeit außerhalb des unmittelbaren Zuständigkeitsbereichs der Gleichstellungsbeauftragten lässt sich also als Teil der Veränderungen der Governance-Mechanismen an Hoch-

---

10 DFG: Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG, URL: [http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen\\_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte\\_standards/index.html](http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/index.html), aufgerufen am 26.09.2013.

schulen, insbesondere der Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung, interpretieren.

Anders als in anderen Bereichen sind für die Hochschulaufgabe Gleichstellung jedoch gesetzliche Vorgaben und etablierte Strukturen vorhanden. Seit dem Beginn der 1990er Jahre sind in allen Bundesländern weisungsunabhängige Gleichstellungsbeauftragte institutionalisiert. Das Amt der Gleichstellungsbeauftragten wurde an Hochschulen vor den Veränderungen durch die Hochschulreformen eingerichtet und im Kern blieben die gesetzlichen Vorgaben für das Amt seitdem unverändert. Diese Besonderheit, die die Vielfalt der Gleichstellungsstrukturen an deutschen Hochschulen, aber auch mögliche Konfliktlagen erklärt, wird auch im Vergleich mit Österreich und der Schweiz deutlich (vgl. Hey und Fäger/Knobloch in diesem Band)

#### 4.3 *Vergleich mit Österreich und der Schweiz*

In Österreich wurden die Gleichstellungsstrukturen im Zuge der Hochschulreform mit dem Universitätsgesetz 2002 geändert: Als Kontrollorgan, insbesondere bei der Personalrekrutierung, gibt es an allen Universitäten einen Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, „dessen Aufgabe es ist, Diskriminierungen durch Universitätsorgane auf Grund des Geschlechts sowie auf Grund der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung entgegenzuwirken und die Angehörigen und Organe der Universität in diesen Angelegenheiten zu beraten und zu unterstützen“ (§42 UG). Die Mitglieder dieses Arbeitskreises sind nebenamtlich tätig. Daneben sieht das Universitätsgesetz die „Einrichtung einer Organisationseinheit zur Koordination der Aufgaben der Gleichstellung, der Frauenförderung sowie der Geschlechterforschung“ vor (§19 UG). Diese Koordinationsstellen gehören zum Verwaltungspersonal und sind weisungsgebunden gegenüber der Universitätsleitung. Der administrative Unterbau für die Leitungsaufgabe „Gleichstellung“ ist also in Österreich gesetzlich vorgegeben und von den nebenamtlich tätigen Arbeitskreisen abgesetzt. Die 21 österreichischen Universitäten unterstehen dem bundesstaatlichen Universitätsgesetz, sodass es keine föderale Vielfalt auf diesem Gebiet gibt.

In der Schweiz wurden Gleichstellungsstrukturen in der Breite parallel mit der zunehmenden Hochschulautonomie und den Hochschulreformen eingeführt. Entscheidende Impulse und Ressourcen für die Etablierung von Gleichstellungsstrukturen gaben die Bundesprogramme Chancengleichheit seit 2000. Die kantonalen Hochschulgesetze machen, anders als das österreichische Universitätsgesetz und die bundesdeutschen Hochschulgesetze, keine Vorgaben, mit welchen Strukturen eine Hochschule den Gleichstellungsauftrag umsetzen soll; Gleichstellungsstellen oder -beauftragte sind

nicht genannt. Die Entscheidungshoheit über die Strukturen der Gleichstellungsarbeit liegt in der Schweiz bei den Hochschulen. Die Gleichstellungsbeauftragten und ihre Mitarbeitenden sind meist der Hochschulleitung (Rektorat oder Vizerektorat) unterstellt oder hauptberuflich tätig.

In Deutschland wurden die rechtlichen Grundlagen für das Amt der Gleichstellungsbeauftragten nicht, wie in Österreich, mit der Hochschulreform geändert. Das Amt wurde bei seiner Einrichtung am Modell der Personal- und Interessensvertretung konzipiert, wie insbesondere das Freistellungsmodell und die Wahlmodi zeigen.<sup>11</sup> Zum anderen folgt das Amt der Gleichstellungsbeauftragten mit begrenzter Amtszeit, fehlenden Qualifikationsanforderungen, Qualifikation „on the job“ und einem Selbstverständnis als Wissenschaftlerin dem traditionellen Rektoratsmodell (Becker, Tadsen, Wild, Stegmüller 2011; Kleimann 2011). Zwar beinhalten die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten inzwischen über die Interessensvertretung hinaus die Unterstützung der Hochschule und der Hochschulleitung bei der Umsetzung des Gleichstellungsauftrags. Auch sind mit dem Modell der Hauptberuflichkeit festgelegte Qualifikationsanforderungen und ein geändertes Amtsverständnis verknüpft. Dennoch ist das Amt der Gleichstellungsbeauftragten weiterhin durch die ursprüngliche Konzeption geprägt und befindet sich in einem Spannungsverhältnis zwischen Interessenvertretung und Mitwirkung am Hochschulmanagement.

Die Gleichstellungsarbeit an deutschen Hochschulen ist also durch eine große Vielfalt der Strukturen geprägt: neben Gleichstellungsbeauftragten gibt es Gleichstellungsbüros und Stellen mit Gleichstellungsaufgaben in anderen Organisationseinheiten. Diese Spezifik erklärt sich dadurch, dass die zunehmende hierarchische Steuerung von Gleichstellung auf gesetzlich verankerte und etablierte Strukturen der Gleichstellungsbeauftragten trifft. Die Arrangements, wie in den Hochschulen das Verhältnis von hierarchischer Steuerung und gesetzlichem Auftrag der Gleichstellungsbeauftragten ausgestaltet wird, sind durch spezifische Konstellationen und Entwicklungslinien der einzelnen Hochschulen bedingt. Wichtige Rahmenbedingungen dabei sind Hochschulgröße und Hochschultyp sowie gesetzliche Vorgaben zur Hauptberuflichkeit bzw. Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten.

#### 4.4 *Strukturelle Verankerung der Gleichstellungsarbeit und Governance-Regime*

Wie gezeigt, lassen sich die Veränderungen der personellen Gleichstellungsstrukturen als Teil der veränderten Governance-Mechanismen an Hoch-

---

11 Auf den Webseiten einiger Hochschulen ist die Gleichstellungsbeauftragte unter „Interessenvertretung“ eingeordnet. Vgl. z.B. Hochschule Merseburg, TU Ilmenau oder PH Weingarten.

schulen interpretieren. Deshalb ist zu prüfen, ob es direkte Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Governance-Regimen an Hochschulen und den Modellen der Gleichstellungsarbeit gibt. Indikatoren für Governance-Mechanismen, wie sie Bogumil et.al. entwickelten (2011: 7), konnten aufgrund ihres Umfangs bei der Befragung der Hochschulen zu den Gleichstellungsstrukturen nicht angewandt werden.

Für die Ebene der Bundesländer kann stattdessen eine Studie von Otto Hüther (2010; 2011) genutzt werden, mit der sich Bundesländer bestimmten Governance-Modellen zuordnen lassen. Hüther entwickelt entlang der Entscheidungsbeteiligungen von Hochschulrat, Hochschulleitung, akademischer Selbstverwaltung und Ministerien in den Landeshochschulgesetzen fünf Modelle, denen jeweils zwei bis fünf Bundesländer zugeordnet sind. Er unterscheidet:

1. Hierarchiemodell (Hessen, Saarland)
2. Hierarchie-Ratsmodell (Bayern, Nordrhein-Westfalen)
3. Hierarchie-Rats-Kollegialmodell (Baden-Württemberg, Hamburg, Thüringen)
4. Hierarchie-Kollegialmodell (Niedersachsen, Sachsen, Schleswig-Holstein)
5. Kollegialmodell. (Berlin, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt).

Da in unserer Stichprobe für einzelne Bundesländer nur kleine Fallzahlen vorliegen, wurden die Modelle 1 und 2 zu einem hierarchischen Modell und die Modelle 3 und 4 zu einem Modell mit ausgeglichenen Kompetenzen zusammengefasst. Die Analyse beruht also auf Bundesländern und der formalen Kompetenzverteilung gemäß der Hochschulgesetzgebung, nicht auf Hochschulen und tatsächlichem Verhalten.

**Tabelle 2:** Modelle der Gleichstellungsarbeit nach Governance-Regimen (gemäß Hüther)

|                              |         | GB ohne<br>weitere Stellen | Gleichstel-<br>lungsbüro | Stellen in<br>Organisa-<br>tionseinheiten<br>außerhalb des<br>Gleich-<br>stellungs-<br>büros | Gleich-<br>stellungsbüro<br>und Stellen in<br>anderen<br>Organisa-<br>tionseinheiten |
|------------------------------|---------|----------------------------|--------------------------|--|--|
| hierarchische<br>Modelle     | Anzahl  | 14                         | 18                       | 8,0  | 27   |
|                              | Prozent | 20,9%                      | 26,9%                    | 11,9%  | 40,3%  |
| ausgeglichene<br>Kompetenzen | Anzahl  | 26                         | 21                       | 14,0   | 22   |
|                              | Prozent | 31,3%                      | 25,3%                    | 16,9%  | 26,5%  |
| kollegiale<br>Modelle        | Anzahl  | 9                          | 8                        | 8,0  | 10   |
|                              | Prozent | 25,7%                      | 22,9%                    | 22,9%  | 28,6%  |
| alle Modelle                 | Anzahl  | 49                         | 47                       | 30,0   | 59   |
|                              | Prozent | 26,5%                      | 25,4%                    | 16,2%  | 31,9%  |

N=185, nicht aufgenommen: Hochschulen, für die keine Informationen zum Bundesland vorliegen

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt zeigen sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen den Governance-Regimen und den Modellen der Gleichstellungsstrukturen. Auffällig ist lediglich, dass in Bundesländern mit einem hierarchischen Modell Hochschulen mit Stellen im Gleichstellungsbüro und in anderen Organisationseinheiten der Hochschule (Modell 4) überdurchschnittlich häufig vertreten sind (vgl. Tabelle 2). Die Merkmale des hierarchischen Governance-Modells bezüglich der Gleichstellungsstrukturen sind zwar schwach, jedoch konsistent mit der Überlegung, dass Stellen in Organisationseinheiten außerhalb des Gleichstellungsbüros im Zusammenhang mit einer Zunahme der hierarchischen Steuerung auch für den Aufgabenbereich Gleichstellung stehen.

Die unterschiedlichen Governance-Modelle der Bundesländer, wie sie in den Landeshochschulgesetzen festgelegt sind, spiegeln sich nicht in den Strukturen der Gleichstellungsarbeit wider. Das Fehlen von solchen unmittelbaren Zusammenhängen ist nicht verwunderlich, da „die Regelungen der Bundesländer in vielen (kleinen) Aspekten so unterschiedlich sind, dass aufgrund des jeweiligen komplexen Zusammenwirkens der Variationen die Herstellung eines wenigstens plausiblen Zusammenhangs zwischen den Modellen der Bundesländer und deren Auswirkungen unwahrscheinlich wird“ (Hüther 2011: 69). Umso auffälliger sind die – wenn auch schwachen – Hinweise, dass in Bundesländer mit hierarchischen Leitungsmodellen Gleichstellung häufiger personell in den administrativen Strukturen der Hochschulleitung verankert ist. Da im Rahmen unserer Erhebung Gover-



nance-Regime nur unzureichend über die Bundesländer operationalisiert wurden, besteht weiterhin Forschungsbedarf, die Governance-Mechanismen an einzelnen Hochschulen in Beziehung zu den jeweiligen Gleichstellungsstrukturen zu setzen.

## 5 Aufgaben und Funktionen

Wesentlich für die Arrangements zwischen den verschiedenen AkteurInnen der Gleichstellungspolitik an Hochschulen ist die Verteilung der Aufgaben und Funktionen. Für die Analyse dieser Arrangements wurden die Tätigkeiten, die bei der Befragung der Amts- und Stelleninhaberinnen<sup>12</sup> erhoben wurden, nachträglich den folgenden Aufgabenkategorien zugeordnet:

- Strategische Tätigkeiten
- Konzeptionelle Tätigkeiten
- Operative Tätigkeiten
- Kontrolle

Diese Kategorien ermöglichen es, die Funktionen der Gleichstellungsakteurinnen abzugrenzen. Bei der Interpretation ist allerdings zu beachten, dass die Zuordnung im Nachhinein erfolgte und die Zuordnung nicht durchgängig trennscharf ist. An den Hochschulen wird eine solche Differenzierung bisher nur vereinzelt genutzt.<sup>13</sup>

Die folgende Tabelle zeigt, welche Bedeutung die Befragten den vier Aufgabenkategorien zumessen:

---

12 Der Frauenanteil in der Stichprobe dieser Befragung liegt bei 98 Prozent. Aus diesem Grunde wird im Folgenden die weibliche Form verwendet.

13 Explizit wird diese Differenzierung nur von der Universität Freiburg zur Beschreibung ihrer Gleichstellungsstruktur genutzt. Vgl. Voß 2011: 176-178; Organigramm der Universität Freiburg (URL: <http://www.gleichstellung.uni-freiburg.de/Struktur>, aufgenommen am 26.09.2013).

**Tabelle 3:** Bedeutung der Tätigkeitsbereiche nach Aufgabenkategorien und Gleichstellungsakteurinnen (Mittelwerte)

| Tätigkeitsbereich und Zuordnung               | Hauptberufl. Gleichstellungsbeauftragte | Freigestellte Gleichstellungsbeauftragte | Mitarbeiterinnen im Gleichstellungsbüro | Mitarbeiterinnen außerhalb des Gleichstellungsbüros |
|---|---|--|---|---|
| <b>konzeptionell</b>                          |   |  |   |   |
| Koordination mit der Hochschulverwaltung      | 3,78                                    | 3,56                                     | 3,16                                    | 3,47  |
| Beratung/Unterstützung der Hochschulleitung   | 4,10                                    | 3,69                                     | 2,62                                    | 3,44  |
| Personalführung                               | 3,07                                    | 2,01                                     | 1,74                                    | 2,10  |
| Drittmittelakquise                            | 3,00                                    | 1,72                                     | 2,28                                    | 2,25  |
| <b>konzeptionell gesamt</b>                   | <b>3,49</b>                             | <b>2,74</b>                              | <b>2,45</b>                             | <b>2,81</b>   |
| <b>operativ</b>                               |   |  |   |   |
| Projektarbeit/-management                     | 3,58                                    | 2,48                                     | 4,14                                    | 3,98  |
| Qualitätsentwicklung/Evaluation               | 3,17                                    | 2,72                                     | 3,16                                    | 3,69  |
| Beratung von Hochschulangehörigen             | 4,12                                    | 3,55                                     | 3,66                                    | 3,56  |
| Öffentlichkeitsarbeit                         | 3,37                                    | 2,98                                     | 4,15                                    | 3,50  |
| Schulungen/Fortbildungen/Qualifizierung       | 3,10                                    | 3,00                                     | 3,03                                    | 3,10  |
| <b>operativ gesamt</b>                        | <b>3,47</b>                             | <b>2,95</b>                              | <b>3,63</b>                             | <b>3,57</b>   |
| <b>kontrollieren</b>                          |   |  |   |   |
| Mitwirkung an Auswahl- und Berufungsverfahren | 4,07                                    | 4,24                                     | 1,84                                    | 1,84  |
| <b>strategisch</b>                            |   |  |   |   |
| Beteiligung an Entscheidungsprozessen         | 4,16                                    | 3,84                                     | 2,82                                    | 3,14  |

N=370, Skala 1–5 mit 5 = sehr hohe Bedeutung

Frage: Welche Bedeutung haben die folgenden Tätigkeiten für Ihre Arbeit als –entsprechende Stellenbezeichnung–?

Quelle: Eigene Darstellung

Der Kontrollfunktion ist die Tätigkeit „Mitwirkung an Auswahl- und Berufungsverfahren“ zugeordnet. Diese Funktion liegt eindeutig und ausschließlich bei den Gleichstellungsbeauftragten. Für alle Gleichstellungsbeauftragten hat die Kontrollfunktion mit Durchschnittswerten über 4 (auf einer Fünfer-Skala) eine sehr hohe, bei den Mitarbeiterinnen dagegen mit Werten unter 2 eine sehr niedrige Bedeutung.<sup>14</sup> Für die freigestellte Gleichstellungsbeauftragten ist Kontrolle mit einem Wert von 4,24 die wichtigste Funktion.

<sup>14</sup> Der Unterschied ist signifikant auf einem Niveau von 0,000. Die Effektgröße ist mit 0,479 hoch; fast 50% der Varianz bei diesem Item wird über die Unterscheidung zwischen Gleichstellungsbeauftragten und Mitarbeitenden erklärt.

Zwar gibt es auch bei den anderen Funktionen sowohl Unterschiede zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und den Mitarbeiterinnen als auch zwischen hauptberuflichen und freigestellten Gleichstellungsbeauftragten. Diese Unterschiede sind jedoch deutlich geringer als bei der Funktion „Kontrolle“. Wegen der nachträglichen Zuordnung der abgefragten Tätigkeiten zu den Funktionen und den geringen Effektgrößen sollten die Unterschiede bei den strategischen, konzeptionellen und operativen Tätigkeiten nicht überinterpretiert werden.

Vielmehr kann festgehalten werden, dass es mit Ausnahme der Funktion „Kontrolle“ derzeit keine klaren Funktionsaufteilungen entlang der Aufgabenkategorien strategische, konzeptionelle und operative Tätigkeiten zwischen den Gleichstellungsbeauftragten und den MitarbeiterInnen im Gleichstellungsbüro oder in anderen Organisationseinheiten gibt. Dieses Ergebnis kann zum einen dahingehend interpretiert werden, dass es bislang in den meisten Hochschulen keine explizite Aufgabenteilung entlang der genannten Kategorien gibt. Hierfür spricht, dass auch in Hochschulen mit einer Stabsstelle zu Diversity und Geschlechtergleichstellung, wie beispielsweise an der RWTH Aachen oder der TU München, in den veröffentlichten Konzepten die Aufgaben und Funktionen der GleichstellungsakteurInnen nicht deutlich beschrieben und abgegrenzt sind.<sup>15</sup> Zum anderen ließe sich auch schlussfolgern, dass es keine einheitlichen Strukturen gibt, sondern in den einzelnen Hochschulen jeweils spezifische Aufgaben- und Funktionsabgrenzungen vollzogen werden.

Die hohe Bedeutung der Funktion „Kontrolle“ für die Gleichstellungsbeauftragten beruht auf gesetzlichen Vorgaben. So setzen die Landesgleichstellungsgesetze als Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten am häufigsten die Förderung und Überwachung der Einhaltung des Gleichstellungsgesetzes fest, wie beispielsweise in Sachsen: „Die Frauenbeauftragte hat die Aufgabe, den Vollzug dieses Gesetzes in der Dienststelle zu fördern und zu überwachen“ (§ 20 SächsFFG). Aus dieser Aufgabenbeschreibung lässt sich die Funktion „Kontrolle“ ableiten.

Einen anderen Akzent setzen dagegen die Hochschulgesetze der Länder. Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten ist es danach, die Hochschule, die Hochschulleitung und die übrigen Organe bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages zu unterstützen. So heißt es im Brandenburgischen Hochschulgesetz: „Die Gleichstellungsbeauftragten beraten und unterstützen den Präsidenten und die übrigen Organe und Einrichtungen der Hochschule in allen die Gleichstellung von Frauen und Männern betreffenden Angelegenheiten“ (§ 66 BbgHG). Im Fokus der Landeshochschulgesetze steht die

15

TUM: [http://www.diversity.tum.de/fileadmin/w00btl/www/Download/Publikationen/TUM/TUM\\_GenderZentrum\\_Web.pdf](http://www.diversity.tum.de/fileadmin/w00btl/www/Download/Publikationen/TUM/TUM_GenderZentrum_Web.pdf) RWTH Aachen: [http://www.rwth-aachen.de/global/show\\_document.asp?id=aaaaaaaaaagszj&download=1](http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaagszj&download=1)

Unterstützung und Beratung der Hochschule und ihrer Organe. Bei der Aufgabenbeschreibung für das Amt der Gleichstellungsbeauftragten besteht also ein Spannungsverhältnis zwischen den Landesgleichstellungsgesetzen und den Hochschulgesetzen. Während sich aus den Landesgleichstellungsgesetzen die Funktion „Kontrolle“ ableiten lässt, verweist die Aufgabenbeschreibung der Hochschulgesetze eher auf konzeptionelle und operative Funktionen.

## 6 Fallstudien

### 6.1 *Qualitative Vertiefung und Fragestellung*

Die qualitativen Fallstudien sollen die Ergebnisse der beiden vorangegangenen quantitativen Erhebungen vertiefen und den Wandel von Gleichstellungsstrukturen am Beispiel einiger Hochschulen näher beleuchten (Details zur Erhebung s. Abschnitt 2. Empirische Grundlagen). Die InterviewpartnerInnen wurden darum gebeten die Organisation der Gleichstellungsarbeit der jeweiligen Hochschule samt Zuständigkeiten und Funktionen zu beschreiben sowie der Entwicklung der Gleichstellungsstrukturen der letzten Jahre zu erläutern. Der Fokus lag dabei nicht nur auf der organisationalen Ausgestaltung der Gleichstellungsarbeit sondern auch auf den Bewertungen durch die Befragten<sup>16</sup>. Da alle TeilnehmerInnen anhand des gleichen Interviewleitfadens befragt wurden, bot sich die Möglichkeit die Darstellungen und Einschätzungen innerhalb einer Fallhochschule auf Widersprüche und Gemeinsamkeiten zu vergleichen. Allen Befragten wurde vor Beginn des Interviews die Wahrung der Anonymität zugesichert<sup>17</sup>. Die Darstellungen der Gleichstellungsstrukturen wurden mit den hochschuleigenen gleichstellungsrelevanten Dokumenten der jeweiligen Fallhochschule abgeglichen. Im Folgenden werden die Gleichstellungsmodelle der vier Uni-

---

16 Ein weiterer Fragekomplex der Interviews betraf die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit. Dazu gehörten Fragen zur Bedeutung der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis sowie Einschätzungen zum Begriff Genderexpertise. Dieser Teil der Interviews wird im vorliegenden Artikel nicht behandelt. Die entsprechende Auswertung ist nachzulesen in Vollmer, Lina; Mosel, Juliane (2014): Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis - eine theoretische und eine empirische Perspektive. In: Gender (1), S. Im Erscheinen.

17 Die folgende Darstellung der Ergebnisse der Fallstudien wird in anonymisierter Form ohne Nennung von Hochschul- oder Personennamen wiedergegeben. Für eine bessere Lesbarkeit und aufgrund des hohen Frauenanteils bei den Interviewten wird unabhängig von der hochschuleigenen Bezeichnung stets von Rektorinnen, bzw. Prorektorinnen, Mitarbeiterinnen und Gleichstellungsbeauftragten die Rede sein.

versitäten des Samples vorgestellt<sup>18</sup> und miteinander verglichen. Die Fallstudien sind nicht dazu geeignet ein Best Practise Modell der Gleichstellungsarbeit aufzuzeigen, allerdings wird am Ende des Kapitels herausgearbeitet welche Faktoren im vorliegenden Sample eine gelungene und durch die AkteurlInnen positiv bewertete Gleichstellungsarbeit ausmachen.

## 6.2 *Neugestaltung der Gleichstellungsarbeit*

An den von uns untersuchten Hochschulen haben sich der Bedeutungszuwachs der Gleichstellung und die Hochschulreformen der letzten Jahre auch im Hinblick auf die Ausgestaltung der Gleichstellungsstrukturen deutlich gemacht. An den Falluniversitäten fand zwischen 2008 und 2012 eine Umstrukturierung und Neukonzeptionierung der Gleichstellungsarbeit statt. Dies ging mit einer Verlagerung der Verantwortlichkeit für Gleichstellung in die Rektorate einher. Angestoßen wurde dieser Wandel durch externe Faktoren und der damit einhergehende Bedeutungszunahme und erhöhte Investition von Ressourcen in die Gleichstellungsarbeit. Diese Phase wird in den Interviews oft mit drastischen Begriffen wie „Kehrtwende“, „Umbruch“, „Umdenken“ etc. beschrieben.

---

18 Die einzige Hochschule für angewandte Wissenschaften des Samples wird hier außen vor gelassen, da sich ein Vergleich mit den Universitäten bezüglich der Entwicklung der Gleichstellungsstrukturen nicht als sinnvoll erwiesen hat.

Tabelle 4: Gleichstellungsmodelle Falluniversitäten

| Fallhochschule | Amtsmodell                          | Zentrale Gleichstellungsbeauftragte                             | Gleichstellungsbüro                                   | Stabsstelle der Hochschulleitung | Hauptverantwortlich |
|----------------|-------------------------------------|---|---|----------------------------------|---------------------|
| <b>A</b>       | 50% Freistellung von Professorinnen | Beratung, Kontrolle, politisches Regulativ                      | operative Umsetzung                                   | Strategie, Konzeption            | Prorektorat         |
| <b>B</b>       | 50% Freistellung von Professorinnen | Politische Repräsentation                                       | X aufgelöst   | Konzeption, operative Umsetzung  | Prorektorat         |
| <b>C</b>       | 50% Freistellung von Professorinnen | Beratung, Kontrolle, politisches Regulativ, operative Umsetzung | operative Umsetzung                                   | Strategie, Konzeption            | Prorektorat         |
| <b>D</b>       | 100% Freistellung                   | Beratung, Strategie, Konzeption                                 | Initiierung und Erprobung von Projekten und Maßnahmen | X nicht vorhanden                | Rektorat            |

Quelle: Eigene Darstellung

Zwei der Universitäten (Fall B und C) befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews noch mitten in einer Umstrukturierungsphase. Vor dem Umbruch fand Gleichstellungsarbeit an allen Fallhochschulen vor allem im Gleichstellungsbüro und durch die Gleichstellungsbeauftragten statt. Die Akzeptanz der Gleichstellungsarbeit durch das jeweilige Rektorat wird bei allen Universitäten zu diesem Zeitpunkt als gering beschrieben und die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten entsprechend als mühsam und in der Rolle einer Alleinkämpferin. Erst die erhöhten Anforderungen an die Gleichstellungsarbeit durch die DFG-Gleichstellungsstandards, die Exzellenzinitiative und das Professorinnenprogramm erhöhten den Druck auf die Hochschulleitungen, sich mit den Belangen der Gleichstellungspolitik auseinander zu setzen. Die unterschiedlichen Initiativen zur Förderung der Gleichstellung erforderten den Nachweis stimmiger Gleichstellungskonzepte und verknüpften den Ausbau der Gleichstellungsarbeit mit finanziellen Anreizen. Die Rektorate mussten daraufhin eine umfassende Gleichstellungsstrategie entwickeln oder bestehende Gleichstellungskonzepte überarbeiten. In diesem Zuge wurde die Gleichstellungsstruktur der jeweiligen Universität ausgebaut und um weitere AkteurInnen ergänzt. An drei der vier Universitäten (Fall A, B und C) fand in der Umbruchphase eine ähnliche formale Gestaltung der Gleichstellungsstrukturen statt. Das Thema Gleichstellung wurde um Diversity erweitert und in den Verantwortungsbereich eines Prorektorats gelegt. Der zuständigen Prorektorin wurde dann eine Stabsstelle unterstellt,

die ihr zuarbeitet, sie berät und gemeinsam mit ihr konzeptionelle und strategische Entscheidungen trifft. Diese Stabsstellen werden in den Interviews häufig als „rechte Hand“ des Prorektors beschrieben, die sehr eng mit diesem zusammenarbeiten. Die genaue Bezeichnung dieser Stabsstellen variiert dabei von Fall zu Fall, beinhaltet sinngemäß an den drei besagten Universitäten allerdings immer die Begriffe Gleichstellung bzw. Gender und Vielfalt bzw. Diversity (z.B. „Stabsstelle Gender & Diversity“). Die Stabsstellen werden als zentrale Instanzen der Gleichstellungsarbeit gesehen. Sie dienen der Bündelung von Gleichstellungskompetenz und konzeptioneller und strategischer Vorarbeit, auf die die Prorektorinnen dann zurückgreifen können. Eine zentrale Rolle kommt den Leiterinnen der Stabsstellen zu. Diese wurden bewusst mit Blick auf vorhandene Genderexpertise eingestellt. Dennoch wird die Ausstattung der Stabsstellen von den Befragten häufig als mangelhaft und die Stellen als prekär beschrieben.

Die vierte Universität (Fall D) hat zwar auch eine Umbruchphase durchlaufen, verbunden mit einer Verlagerung der Verantwortlichkeit für Gleichstellung in die Hochschulleitung; dort wurde allerdings eine andere Ausgestaltung der Strukturen vorgenommen. In diesem Fallbeispiel fällt das Thema Gleichstellung in die Zuständigkeit des gesamten Rektorats. Ein eigens für diesen Bereich betrautes Prorektorat mit dazugehöriger Stabsstelle für Gleichstellung und Diversity wie an den anderen drei Universitäten existiert nicht. Gleichstellung ist hier in einer Querstruktur organisiert ohne eine zentrale Verankerung.

Die Idee hinter diesem Modell ist, dass sich das gesamte Rektorat bzw. alle Organisationseinheiten der Hochschule für die Thematik verantwortlich fühlen. An dieser Universität werden strategische und konzeptionelle Entscheidungen vom Rektorat bzw. der Rektorin in Abstimmung mit der zentralen Gleichstellungsbeauftragten getroffen. Die operative Umsetzung der Gleichstellung ist in den organisatorisch und thematisch dafür sinnvollen Bereichen der Verwaltung verortet (z.B. Mentoringprojekte in einer Stabsstelle für interne Fortbildung, Schülerinnenprojekte im Studierendenzernat). Die einzige zentrale Instanz der Gleichstellung stellt hier die Gleichstellungsbeauftragte dar.

Die Verantwortungsübernahme für Gleichstellung durch die Rektorate wird von den befragten Gleichstellungsakteurinnen überwiegend positiv bewertet. Es würde für die Aufwertung der Thematik stehen und wäre notwendig um der Gleichstellungsarbeit den nötigen Nachdruck und Verbindlichkeit zu verleihen. In den Fällen A, B und D gab es aber auch Bedenken seitens einiger Befragten bezüglich der hohen Abhängigkeit vom Wohlwollen und der Sensibilität von den zuständigen Prorektorinnen. Zwar wurden diese in diesen Fällen als gleichstellungspolitisch sehr engagiert beschrieben, gleichzeitig wurde es häufig als kritisch gesehen, dass die gesamte Verantwortung für die Gleichstellungsarbeit bei einer Person liegt.

### 6.2.1 Die Gleichstellungsbüros

Die Gleichstellungsbüros an den Universitäten des vorliegenden Samples haben im Zuge der Umstrukturierungen an Kompetenzen eingebüßt. Im Fall B wurde das Büro der Gleichstellungsbeauftragten sogar ganz aufgelöst. An den vier Universitäten spielten die Gleichstellungsbüros in den Darstellungen der Gleichstellungsarbeit durch die Befragten kaum eine Rolle. Teilweise wurde nicht deutlich, welche Funktion, abgesehen von einem Sekretariat für die Gleichstellungsbeauftragte und die operative Umsetzung von Maßnahmen, die Gleichstellungsbüros erfüllten. An den Universitäten A und C blieben sie in den Interviews nahezu unerwähnt. In Fall A wurde berichtet, dass die neue Stabsstelle alle konzeptionellen und strategischen Aufgaben, die vor der Umbruchphase im Gleichstellungsbüro angesiedelt waren, übernommen habe. An dieser Universität wie auch an der Universität D, wurde das operative Geschäft aus dem Gleichstellungsbüro in die Verwaltung verlagert. Im Fall D dient das Gleichstellungsbüro der Initialisierung und Erprobung von Maßnahmen, die dann ggf. über die Ansiedlung an thematisch passende Funktionseinheiten in der Verwaltung verstetigt werden. In Fall B wurde das Gleichstellungsbüro aufgelöst und die Referentin der Gleichstellungsbeauftragten in die Stabsstelle der Hochschulleitung integriert. Im Gegensatz zu den Fallstudien von Schacherl, Roski und Erbe (selber Band), in denen die Gleichstellungsbüros durch die Verankerung der Gleichstellung in den Hochschulleitungen eine Ausweitung der Aufgabenbereiche und Stärkung erfahren haben, scheinen diese an den Falluniversitäten des vorliegenden Samples keine zentrale Rolle in der Gleichstellungsarbeit mehr zu spielen.

### 6.2.2 Die Gleichstellungsbeauftragten

Die Kompetenzen und Funktionen der zentralen Gleichstellungsbeauftragten gestalten sich an den Fallhochschulen unterschiedlich. Wie auch in der Studie von Schacherl et al. (dieser Band) behalten sie mindestens ihre gesetzliche Funktion bei, an einigen Fallhochschulen erfahren sie außerdem eine Ausweitung ihrer Aufgaben und Kompetenzen. An den Universitäten A, B und D sind sie nicht mehr, wie vor der Umbruchphase, für die operative Umsetzung der Gleichstellungsarbeit verantwortlich und können sich mehr auf strategische und konzeptionelle Aspekte sowie auf ihre kontrollierende Funktion konzentrieren.

Gemeinsam ist den Falluniversitäten die Auffassung der Rolle der Gleichstellungsbeauftragten und des Gleichstellungsbüros als politisches Regulativ gegenüber dem Rektorat. Durch ihre Weisungsunabhängigkeit stellt die Gleichstellungsbeauftragte eine wichtige gleichstellungspolitische Kontrollinstanz dar, die einerseits die Hochschulleitung beraten und an Ent-



scheidungsprozessen beteiligt sein soll aber andererseits einen „bottom-up approach“ in der top-down organisierten Gleichstellungsstruktur wahren muss. Dazu die Leiterin einer Stabsstelle für Gleichstellung und Diversity (Fall C, Interview Nr. 16):

*„...also einfach strukturell gedacht, sagen, dass es eben zwischen dem, was Gleichstellungsarbeit alles ausmachen kann, und dem, was Gleichstellungsarbeit als Leitungsaufgabe ist, schon noch einen Unterschied gibt und auch geben muss. Also deshalb kann es nicht sein, dass das [Gleichstellungsbüro] einfach einverleibt wird sozusagen. Also es muss schon weiter den Gegenpol darstellen und unter Umständen auch Interessen von Frauen vertreten können oder auch Aspekte der Gleichstellungsarbeit, die der Leitung vielleicht nicht so wichtig sind“*

Eine ähnliche Auffassung ist in den Interviews aller Falluniversitäten zu finden. Es wird unterschieden zwischen den Interessen der Frauen, die nach wie vor durch die Gleichstellungsbeauftragte gewahrt werden sollen und den Interessen der Organisation Hochschule, zu denen Gleichstellung und Diversity gehören und die Aufgabe der Stabsstellen bzw. der Rektorate sind, wie es z.B. die Leiterin der Stabsstelle für Gleichstellung und Diversity des Fallhochschule A beschreibt (Interview Nr. 14):

*„...so eine Stabsstelle, also, meine Definition davon war und sollte auch so sein, ich vertrete ja keine Interessen außer (...) die der Universität. Also, ich vertrete nicht die Frauen, ich vertrete nicht die Männer und ich vertrete auch nicht, keine Ahnung, behinderte Studierende oder sonst wie, sondern es ist WIRKLICH der Ansatz und der Anspruch zu sagen, was ist das Beste für die Organisationen? Und natürlich ist das Beste für die Organisationen, wenn eine GLEICHstellung vorhanden ist...“*

Bei der Charakterisierung der Rolle der Gleichstellungsbeauftragten fallen in den Interviews häufig Begriffe wie „Regulativ“, „Aufsichtsrat für Gleichstellung“, „Kontrollinstanz“ oder auch „Gegenpol“. Vor allem die Mitglieder der Rektorate betonen in den Interviews stets die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten als Kontrollinstanz, beispielsweise die Prorektorin der Falluniversität A (Interview Nr. 13):

*„Die Gleichstellungsbeauftragten sind für uns nichts anderes als politische Vertreter. Das ist die Ebene der Politik. Und das heißt, ich habe dort natürlich das Feedback abzuholen...Also deshalb, Konflikt ist nicht die Aufgabe. Auf der anderen Seite ist, es ist nicht die Realität, aber es ist ihre Aufgabe, sich auch gegen das Rektorat zu stellen. Das wird ja erwartet. Also es wäre ja falsch, wenn sie da teilweise an manchen Stellen eben nicht eine andere Position einnehmen würde.“*

Die politisch-repräsentative Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten erfährt durch die Verlagerung der Zuständigkeit für Gleichstellung in die Hochschulleitungen eine neue Bedeutung. Gegenüber der Rolle einer „Bittstellerin“, wie es in den Interviews vor der Umbruchphase beschrieben wird, erfährt die Gleichstellungsbeauftragte hier, zumindest formal, eine Aufwertung ihres Amtes. In der Praxis variiert die Ausgestaltung des Amtes allerdings stark von Fall zu Fall. Während sie in den Fällen A und D

tatsächlich eine wichtige Kooperationspartnerin für die (Pro)Rektorate darstellt und als starke gleichstellungspolitische Persönlichkeit wahrgenommen wird, spielen die Gleichstellungsbeauftragten in den Fallhochschulen B und D für die Gestaltung der Gleichstellungsarbeit und die Durchsetzung von gleichstellungspolitischen Belangen eine eher untergeordnete Rollen. Dies wird einerseits mit dem schwachen Engagement der Amtsinhaberinnen selbst und andererseits mit dem fehlenden Willen des Rektorats begründet, eine angemessene Kandidatin für dieses Amt zu suchen. In einem Fall wird der Besetzung des Amtes gar eine „Alibi-Funktion“ zugesprochen. Neben den formalen Kompetenzen des Amtes, ist nach wie vor die Person, die das Amt innehat, entscheidend.

### 6.3 *Was sind die Erfolgskriterien guter Gleichstellungsarbeit? Unterschiedliche Ausgestaltung bei gleicher Struktur*

Anhand von Fallbeispielen einer qualitativen Studie lassen sich keine verallgemeinernden Schlussfolgerungen für die hochschulische Gleichstellungsarbeit ziehen. Allerdings können Faktoren zusammengefasst werden, die von den befragten Akteurinnen als günstig oder ungünstig für eine gut gelungene Gleichstellungsarbeit benannt werden. Durch den Vergleich der vier Falluniversitäten wird zunächst deutlich, dass die formale Struktur der Gleichstellung, wie sie aus den Hochschuldokumenten und anhand der Beschreibungen der Akteurinnen ersichtlich wird, wenig über die Qualität der Arbeitsprozesse und das Funktionieren einer Arbeitsstruktur aussagt. Deutlich wird dies beim Vergleich von Falluniversität A mit B. Beide haben eine formal sehr ähnliche Struktur der Gleichstellungsarbeit mit der Ansiedlung der Thematik an ein Prorektorat und entsprechender Stabsstelle sowie einer Gleichstellungsbeauftragten, der vor allem die Rolle einer politischen Kontrollinstanz und Mitentscheiderin zukommen soll. In den Interviews zeigt sich dennoch eine unterschiedliche Ausgestaltung der Gleichstellungsarbeit. Während sich in Fall A die Akteurinnen durch ein einheitliches Problembewusstsein, klar kommunizierter Arbeitsteilung und der Abwesenheit widersprüchlicher Darstellungen der Arbeitsstruktur auszeichnen, ist in Fall B das Gegenteil der Fall. Die Befragten widersprechen sich bezüglich der Arbeitsteilung, weisen große Unterschiede bei der Sensibilität und dem Problembewusstsein für die Gleichstellungsthematik auf und zeigen teilweise eine eingeschränkte Bereitschaft zur Kooperation mit den jeweils anderen Akteurinnen ihrer Hochschule auf. Im Fall A sind die Arbeitsprozesse klar kommuniziert und verinnerlicht und werden von den Akteurinnen als effizient und sinnvoll beschrieben. Hier gelingt besonders die Aufteilung zwischen strategischer, konzeptioneller und operativer Ebene sehr gut. Es wird außerdem von einem allgemein sehr hohen Engagement für

die Gleichstellungspolitik berichtet, sowohl durch das Rektorat, als auch durch die Gleichstellungsakteurinnen, welches als intrinsisch motiviert und allgemein verinnerlicht gilt. Anders verhält es sich in Fall B. Die Arbeitsprozesse und die Kommunikation zwischen den Akteurinnen folgen keinem formalisierten Prinzip und erscheinen willkürlich. Das gleichstellungspolitische Engagement wird als „von oben herab diktiert“ und als „Pflichtprogramm“ beschrieben. Das Rektorat agiere lediglich aufgrund des Drucks externer Faktoren und wäre – mit Ausnahme der für Gleichstellung zuständigen Prorektorin – an der Thematik desinteressiert, wie an dem folgenden Interviewauszug mit einer Prorektorin deutlich wird, die die Wahrnehmung des Themas Gleichstellung durch das Rektorat beschreibt (Fall B, Interview Nr. 4):

*„Ja, die war vorher in der Leitungsebene einfach nicht, das wurde nicht ernst genommen. Das war nicht wichtig. Ja, das kam also bei uns muss man ganz klar sagen, das war der Druck der DFG. Absolut. Also man hatte massive Angst, dass es, dass man keine Gelder mehr einwerben kann. Es gab diese Präzedenzfälle, wo ganze SFB-Graduiertenschulen gescheitert sind, nur weil die Gleichstellung nicht gepasst hat. Und das, da kam einfach Panik. Ja und das war natürlich mein Glück, muss man ganz ehrlich sagen, dass durch diese Panik konnte man irgendwie dann sagen, ja, aber das braucht es und wenn man es macht, dann muss man es ordentlich machen und so weiter.“*

Ein weiterer aufschlussreicher Vergleich ist der zwischen dem eben beschriebenen Fall A mit Fall D. An beiden Universitäten wurde die Gleichstellungspraxis durch die Befragten sehr positiv bewertet. Diese beiden Fälle stellen sozusagen die „Erfolgsmodelle“ des vorliegenden Samples dar. Gleichzeitig unterscheiden sich diese Universitäten sehr hinsichtlich ihrer Gleichstellungsstruktur. Im Gegensatz zum Fall A, ist die Gleichstellungsarbeit in Fall D über eine Querstruktur organisiert. Neue gleichstellungspolitische Maßnahmen und Projekte werden im Gleichstellungsbüro erprobt um sie dann in organisatorisch und thematisch sinnvolle Bereiche in der Verwaltung zu verstetigen. Genderkompetente Akteurinnen sind in der Hochschulstruktur verteilt zu finden. Oft handelt es sich dabei um ehemalige Gleichstellungsbeauftragte der Universität. Auf diese Art und Weise soll Gleichstellungsexpertise in der Hochschule erhalten und breit gestreut werden. Wie auch in Fall A, stellt sich die Arbeitsorganisation in den Interviews als klar kommuniziert und organisiert dar. Das Modell gilt bei den AkteurInnen als bewährt, verstetigt und sinnvoll. Das Engagement durch das Rektorat wird als hoch bezeichnet. Diese breite Struktur „zwingt“ sowohl AkteurInnen im Hochschulmanagement als auch im Rektorat sich mit dem Thema zu befassen und es mitzudenken, gerade weil es keine zentrale Instanz gibt. Dazu die Rektorin der Universität (Fall D, Interview Nr. 9):

*„Also man kann natürlich, wir haben das auch immer mal überlegt, man könnte natürlich letztlich ein Prorektorat für, wenn man so will Diversity und dieses ganze (...) Konzept oben drüber separat ausweisen. Wir sind aber hier an der [Universität] der Meinung, die*

*Kohärenz in der Arbeit im Rektorat, aber eben auch die Kommunikation mit unseren wissenschaftlichen und administrativen Einrichtungen, die ist so hervorragend und gut, dass es über diese (...) teamorientierten Prozesse besser läuft, als wenn man ein Thema, man kann dann ja auch sagen, ein bisschen despektierlich abschiebt, in ein Ressort hinein, und der Rest zieht sich aus der Verantwortung zurück. Also das (...) ist glaube ich das Prinzip dahinter und das versuchen ich auch sehr stark wach zu halten.“*

Der Vergleich der Falluniversitäten A, B und D zeigt einerseits, dass bei einer formal ähnlichen Struktur qualitativ unterschiedliche Arbeitsprozesse entstehen können und andererseits, dass ein gut funktionierendes Modell der Gleichstellungsarbeit auf verschiedenen Strukturen beruhen kann. Letztendlich ist allerdings schwer zu sagen, ob eine zentrale Organisation wie in den Fällen A, B und C oder eine Querstruktur wie in Fall D die bessere sind. Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile. Während bei zu zentralisierten Strukturen die Gefahr besteht, dass die Gleichstellungsthematik auf wenige organisatorische Einheiten und wenige zuständige Personen festgelegt wird, anstatt es in allen Prozessen der Hochschule mitzudenken, birgt eine Querstruktur die Gefahr, dass die Kohärenz der Gleichstellungskonzepts schwerer im Auge behalten werden kann. Zusammenfassend können anhand der beiden „Erfolgsmodelle“ des vorliegenden Samples einige Faktoren identifiziert werden, die in den Interviews als wichtige Bedingungen einer gut funktionierenden Gleichstellungsarbeit benannt werden. Dazu gehören eine klare und gut kommunizierte Arbeitsteilung insbesondere auch Klärung von strategischen, konzeptionellen und operativen Tätigkeiten, sowie transparente, formalisierte Arbeits- und Kommunikationsprozesse zwischen den unterschiedlichen Akteurinnen und Organisationseinheiten. Des Weiteren sind die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins sowie der Aufbau und das Nutzen von Gleichstellungsexpertise, auch durch die Hochschulleitung, unerlässlich.

## 7 Personelle Strukturen und Erfolge in der Gleichstellungspolitik

Abschließend stellt sich die Frage, welche Wirkungen die personellen Strukturen der Gleichstellungsarbeit auf die Erfolge der Hochschulen bei der Gleichstellung von Frauen und Männern haben. Für eine fundierte Messung von Gleichstellungserfolgen sind differenzierte Daten notwendig, die im Zuge der Befragung der Hochschulen nicht erhoben werden konnten.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Zur Wirkungsanalyse von Gleichstellungspolitik vgl. Löther 2009; Löther, Maurer 2008; Leitner, Pirklbauer, Wroblewski 2007; Wroblewski, Leitner, Gindl 2007.

Als Annäherung werden zugängliche Daten, die in zeitlicher Nähe zu der Befragung der Hochschulen im Sommer 2011 stehen, verwendet, wie Erfolge im Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder (Ausschreibung 2008–2012)<sup>20</sup>, die Auszeichnung mit dem Total E-Quality-Prädikat (im Folgenden TEQ)<sup>21</sup>, die Zertifizierung mit dem Audit „familiengerechte hochschule“ (im Folgenden: Audit)<sup>22</sup>, die Positionierung im CEWS-Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten<sup>23</sup> und die Bewertung der Zwischenberichte 2011 für die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG<sup>24</sup> (hier nur Universitäten). Auf diese Weise konnten für 171 Hochschulen insgesamt (84 Prozent der Stichprobe), darunter 71 Universitäten (96 Prozent der Stichprobe), Daten ermittelt werden, die eine Annäherung an Erfolge und Ergebnisse in der Gleichstellungspolitik ermöglichen.

### 7.1 *Professorinnen-Programm*

Im Professorinnen-Programm (2008–2012) wurden die Gleichstellungskonzepte von insgesamt 124 Hochschulen positiv bewertet. In der Stichprobe sind davon 98 Hochschulen vertreten. Damit liegt der Anteil der Hochschulen mit einem im Professorinnen-Programm positiv bewerteten Gleichstellungskonzept bei 57 Prozent aller Hochschulen, für die eine Zuordnung möglich war.

---

20 Informationen zum Professorinnen-Programm unter: <http://www.bmbf.de/de/494.php>. Die Daten wurden erhoben über folgende Zusammenstellungen der erfolgreichen Hochschulen: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2008 und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2009. Zum Professorinnen-Programm vgl. Zimmermann 2012.

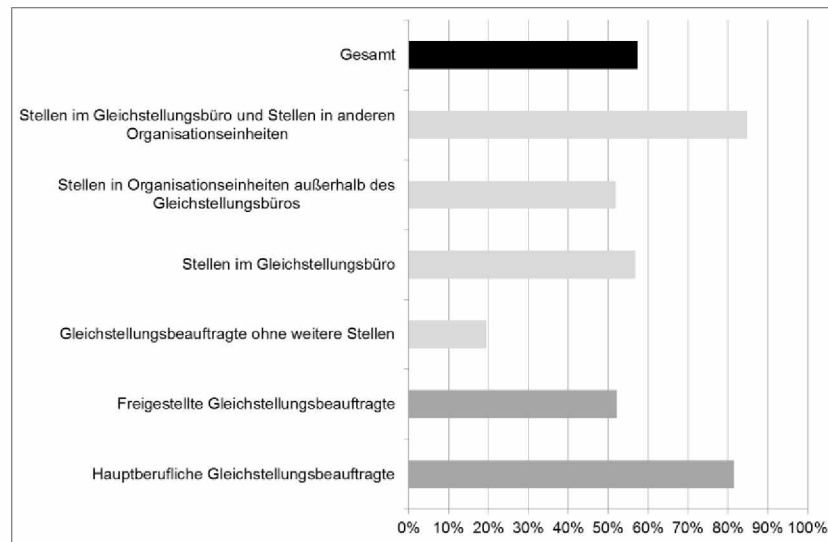
21 Informationen zum Total E-Quality Prädikat für den Wissenschaftsbereich unter: <http://www.total-e-quality-science.de/>. Hochschulen mit dem Prädikat aus der Datenbank (URL: <http://www.total-e-quality.de/de/die-praedikatstraeger/datenbank/>) am 5.3.2012 aufgenommen.

22 Informationen zum audit unter: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=22>. Zertifizierte Hochschulen aus der Liste der Zertifikatsträger (<http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=46>) am 5.3.2012 aufgenommen.

23 Verwendet wurde das Ranking 2011, dessen Daten sich auf 2009 beziehen: Löther 2011.

24 Zu den Gleichstellungsstandards vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2008. Für die Bewertung der Zwischenberichte wurde folgende Aufstellung verwendet: Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2011.

Abbildung 2 Anteil der Hochschulen, die im Professorinnen-Programm erfolgreich waren



N1=171, N1=166, N1=159

Quelle: Eigene Darstellung

Hochschulen mit einer hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten waren in dem Professorinnen-Programm deutlich erfolgreicher (vgl. Abbildung 2): Über 80 Prozent der Hochschulen mit dieser Struktur haben ein positiv bewertetes Gleichstellungskonzept, dagegen nur 52 Prozent der Hochschulen mit einem Freistellungsmodell.<sup>25</sup> Noch deutlicher ist der Zusammenhang zwischen dem Erfolg im Programm und Stellen im Gleichstellungsbüro oder in anderen organisatorischen Einheiten. 85 Prozent der Hochschulen mit mindestens einer Stelle innerhalb und außerhalb des Gleichstellungsbüros (Modell 4) haben ein erfolgreiches Gleichstellungskonzept, dagegen nur 19 Prozent der Hochschulen, die weder im Gleichstellungsbüro noch außerhalb über Stellen zur Gleichstellungsarbeit verfügen.<sup>26</sup> Die Hochschulen der beiden anderen Typen nahmen entsprechend dem Durchschnitt aller Hochschulen am Professorinnen-Programm teil. Schließlich sind an Hochschulen mit einem erfolgreichen Gleichstellungskonzept deutlich mehr AkteurInnen in der Gleichstellungsarbeit tätig (Median = 7) als in solchen, die sich nicht

<sup>25</sup> Der Unterschied ist signifikant auf dem Niveau 0,001.

<sup>26</sup> Der Unterschied ist signifikant auf dem Niveau 0,000.

an dem Professorinnen-Programm beteiligten oder deren Konzept negativ bewertet wurde (Median = 3).<sup>27</sup>

Zwischen den Strukturen der Gleichstellungsarbeit einer Hochschule und ihrer erfolgreichen Beteiligung am Professorinnen-Programm besteht also ein deutlicher Zusammenhang. Die Wirkungsrichtung lässt sich jedoch nicht eindeutig bestimmen: Es ist sowohl möglich, dass Hochschulen mit einer hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten, mit Stellen im Gleichstellungsbüro und in anderen Organisationseinheiten sowie mit einer großen Anzahl an AkteurInnen eine bessere Politik machen, die sich in einem positiv bewerteten Gleichstellungskonzept niederschlägt. Es ist aber auch möglich, dass die genannten Strukturen eine Beteiligung am Professorinnen-Programm mit seinen Anforderungen, ein Gleichstellungskonzept zu erstellen und das Programm administrativ umzusetzen, erst ermöglichen. Schließlich hat die Einwerbung von finanziellen Mitteln im Rahmen des Professorinnen-Programms mit den Ausschreibungen 2008 und 2009 auch dazu geführt, dass Stellen und Positionen und damit die 2011 in der Bestandsaufnahme abgefragten Strukturen geschaffen wurden. Gut 10 Prozent der Stellen, über die Informationen zu der Finanzierung vorliegen, wurden aus dem Professorinnen-Programm finanziert.

## 7.2 *Total E-Quality-Prädikat und „audit familiengerechte hochschule“*

Mit dem Total E-Quality-Prädikat sind 16 Prozent (N=28) der Hochschulen in der Stichprobe ausgezeichnet, mit dem Audit „familiengerechte Hochschulen“ 54 Prozent (N=92) zertifiziert.

Zwar verfügen Hochschulen mit einer hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten etwas häufiger als Hochschulen mit dem Freistellungsmodell über das Prädikat oder das Zertifikat, doch sind diese Unterschiede nicht signifikant. Bedeutsamer ist, ob Stellen für die Gleichstellungsarbeit vorhanden sind. Fast ein Drittel der Hochschulen mit mindestens einer Stelle im Gleichstellungsbüro und in weiteren Organisationseinheiten (Modell 4) sind mit dem TEQ ausgezeichnet, die Hochschulen der anderen Modelle dagegen deutlich weniger. Von den Hochschulen ohne weitere Stellen (Modell 1) haben sogar nur 6 Prozent das TEQ-Prädikat.<sup>28</sup>

Beim „audit familiengerechte Hochschulen“ sind ebenfalls die Hochschulen ohne weitere Stellen deutlich unterrepräsentiert: Nicht einmal jede fünfte dieser Hochschulen ist mit dem Audit zertifiziert, während bei den Hochschulen mit Stellen im Gleichstellungsbüro und/oder in anderen Organisationseinheiten weit über die Hälfte zertifiziert sind. Bei den Hochschulen,

---

27 Der Mittelwertunterschied ist auf dem Niveau 0,000 signifikant.

28 Der Unterschied ist auf dem Niveau von 0,005 signifikant (Chi-Quadrat-Test).

die über mindestens eine Stelle außerhalb des Gleichstellungsbüros und keine Stelle im Gleichstellungsbüro verfügen, sind es sogar drei von vier Hochschulen. Möglicherweise sind diese Stellen außerhalb des Gleichstellungsbüros vorrangig im Themenbereich Vereinbarkeit und Familienfreundlichkeit angesiedelt.

Ähnlich wie beim Professorinnen-Programm lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Zertifizierung und der personellen Struktur feststellen. Doch ist auch hier mit dem Effekt zu rechnen, dass Hochschulen, die über die entsprechenden personellen Strukturen verfügen, den Aufwand für die Bewerbung bzw. den Zertifizierungsprozess eher leisten können.

### 7.3 *CEWS-Ranking*

Das CEWS-Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten beruht auf quantitativen Daten des Statistischen Bundesamtes. Es bewertet die Erfolge von Universitäten für sieben Indikatoren, von Fachhochschulen und künstlerischen Hochschulen für fünf Indikatoren, die zu einer Gesamtpunktzahl pro Hochschule zusammengezogen werden. Um diese Ergebnisse mit der vorliegenden Erhebung zu verknüpfen, wurde die Gesamtpunktzahl einer Hochschule in einen Prozentwert umgerechnet, der angibt, wie viele Punkte im Verhältnis zu der höchstmöglichen Punktzahl erreicht wurden.<sup>29</sup>

---

29 Zur Methodik des CEWS-Hochschulrankings vgl. Löther 2013: 17-26.



**Tabelle 4** CEWS-Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten und personelle Strukturen der Gleichstellungsarbeit: Mittelwerte und Median der erreichten Punktzahl in Prozent

|  |  | Mittelwert | Median | N   | Standard-<br>abweichung | Min  | Max  |
|--|--|------------|--------|-----|-------------------------|------|------|
| Hauptberufliche Gleichstellungsbeauftragte                                   |  | 0,64       | 0,65   | 38  | 0,15                    | 0,25 | 0,90 |
| Freigestellte Gleichstellungsbeauftragte                                     |  | 0,56       | 0,58   | 121 | 0,19                    | 0,00 | 1,00 |
| Gleichstellungsbeauftragte ohne weitere Stellen                              |  | 0,58       | 0,65   | 36  | 0,24                    | 0,17 | 0,90 |
| Stellen im Gleichstellungsbüro   |  | 0,56       | 0,55   | 44  | 0,15                    | 0,25 | 0,83 |
| Stellen in Organisationseinheiten außerhalb des Gleichstellungsbüros         |  | 0,54       | 0,57   | 27  | 0,26                    | 0,00 | 1,00 |
| Stellen im Gleichstellungsbüro und Stellen in anderen Organisationseinheiten |  | 0,61       | 0,64   | 59  | 0,14                    | 0,20 | 0,86 |

N = 166

Quelle: Eigene Darstellung

Hochschulen mit einer hauptberuflichen Gleichstellungsbeauftragten erreichen höhere Prozentwerte als solche mit dem Freistellungsmodell.<sup>30</sup> Bei der Stellenstruktur sind dagegen Hochschulen aller Modelle weitgehend gleich platziert; die Unterschiede sind nicht signifikant. Zwischen der Anzahl der AkteurInnen in der Gleichstellungsarbeit und der Platzierung im Ranking besteht ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang.<sup>31</sup>

#### 7.4 Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG

Die Zwischenberichte der Universitäten zur Umsetzung der forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (2011) wurden von einer ExpertInnengruppe bewertet und die Universitäten wurden vier Stadien zugeordnet („Erste Schritte der Umsetzung wurden eingeleitet.“ bis „Ein bereits erfolgreich etabliertes Konzept wird weitergeführt und durch weitere innovative Ansätze ergänzt.“).

<sup>30</sup> Dieser Unterschied ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

<sup>31</sup> Hochschulen mit einem erfolgreichen Konzept im Professorinnen-Programm erreichen im Mittel einen höheren Punktwert. Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant.

Zwar zeigen sich Unterschiede in der Bewertung der Zwischenberichte für die DFG-Gleichstellungsstandards zwischen den Modellen der Gleichstellungsarbeit dahingehend, dass insbesondere Hochschulen mit mindestens einer Stelle im Gleichstellungsbüro oder in anderen Organisationseinheiten im Mittel eine höhere Bewertung erhielten. Diese Unterschiede sind jedoch nicht signifikant. Lediglich bei der Anzahl der AkteurInnen gibt es einen schwachen Zusammenhang, dass Universitäten mit einer größeren Anzahl an AkteurInnen bessere Bewertungen erhielten.<sup>32</sup> Dass keine deutlichen Zusammenhänge zwischen der Bewertung einer Hochschule im Rahmen der DFG-Gleichstellungsstandards und den Modellen der Gleichstellungsarbeiten bestehen, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass dabei ausschließlich Universitäten bewertet wurden. 60 Prozent der Universitäten verfügen über Stellen im Gleichstellungsbüro und in anderen Organisationseinheiten (Modell 4) und sind damit untereinander relativ ähnlich. Nur eine Universität, für die Bewertungen der DFG vorliegen, hat außer der Gleichstellungsbeauftragten keine weiteren Stellen zur Gleichstellungsarbeit.

Insgesamt zeigen sich also Zusammenhänge zwischen den Gleichstellungsstrukturen bei den Erfolgsmessungen, die auf Antragsverfahren und der Entwicklung von Gleichstellungskonzepten beruhen. Besonders markant sind die Zusammenhänge beim Professorinnen-Programm. Insbesondere das Vorhandensein von sowohl Stellen im Gleichstellungsbüro als auch in anderen Organisationseinheiten hat Einfluss auf Erfolge beim Professorinnen-Programm sowie bei Zertifizierungen. Dagegen sind beim CEWS-Ranking, das ausschließlich auf Output-Daten beruht, keine Zusammenhänge zwischen der Platzierung im Ranking und den Gleichstellungsstrukturen festzustellen. Dieser Befund spricht dafür, dass die Strukturen der Gleichstellungsarbeit vor allem die Möglichkeiten von Hochschulen beeinflussen, reflektierte Gleichstellungskonzepte zu erstellen, um den Anforderungen entsprechender Ausschreibungen und Zertifizierungen gerecht zu werden.

## 8 Fazit

Im Zusammenhang mit gleichstellungspolitischen Anforderungen wie der Exzellenzinitiative, dem Professorinnen-Programm und den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG entstanden in den letzten Jahren Stellen mit Gleichstellungsaufgaben in der Hochschulleitung sowie in Dezernaten, Fachbereichen und anderen Organisationseinheiten. Weiterhin bilden jedoch die Gleichstellungsbeauftragten und ihre MitarbeiterInnen mit 70 Prozent aller Stellen und Ämter den Kern der Gleichstellungsarbeit an

---

32 Zusammenhangsmaß  $r=0,275$ , signifikant auf dem Niveau 0,05.

Hochschulen. Gleichwohl verfügt jede zweite Hochschule unserer Erhebung über mindestens eine Stelle mit Gleichstellungsaufgaben außerhalb des Gleichstellungsbüros.

Anders als Österreich und die Schweiz zeigen die deutschen Hochschulen eine große Vielfalt an Strukturen, wie Gleichstellungsarbeit institutionell verankert ist. Dabei ergeben sich vier Modelle heraus, von denen keines dominant ist. Die Hochschulen verteilen sich je nach Größe, Hochschultyp und Freistellung oder Hauptberuflichkeit der Gleichstellungsbeauftragten in unterschiedlicher Weise auf diese Modelle. Die Fallstudien der fünf Hochschulen zeigen, dass bei einer ähnlichen formalen Organisation die konkreten Arrangements und Aufgabenverteilungen zwischen den verschiedenen AkteurInnen der Gleichstellungspolitik sehr unterschiedlich sein können.

Die Etablierung von Gleichstellungsstrukturen außerhalb des unmittelbaren Zuständigkeitsbereichs der Gleichstellungsbeauftragten wird in dieser Studie im Zusammenhang mit Veränderungen der Governance-Mechanismen an Hochschulen, insbesondere einer Zunahme der hierarchischen Steuerung, interpretiert. Rektorate und Präsidien übernehmen zunehmend Verantwortung für Gleichstellung und bauen dafür administrative Unterstützungsstrukturen auf. Zugleich trifft diese zunehmende hierarchische Steuerung von Gleichstellung auf gesetzlich verankerte und seit dem Beginn der 1990er Jahre etablierte Strukturen der Gleichstellungsbeauftragten. Diese beiden Entwicklungslinien führen zu der Vielfalt an Strukturen, wie der Gleichstellungsauftrag an Hochschulen bearbeitet wird. Wie diese Arrangements aussehen, konnte in dieser Studie mit den Fallstudien nur in Ansätzen untersucht werden. Insbesondere die Rahmenbedingungen für die konkrete Ausgestaltung und Verankerung der Gleichstellungsarbeit in einer Hochschule und der Zusammenhang mit den je spezifischen Governance-Regimen sind offene Fragen für weitere Forschungen.

Mit Ausnahme der Funktion „Kontrolle“, die ausschließlich bei den Gleichstellungsbeauftragten liegt, gibt es keine eindeutige Aufteilung von strategischen, konzeptionellen und operativen Tätigkeiten zwischen den AkteurInnen der Gleichstellungsarbeit. Dabei musste allerdings offen bleiben, ob eine solche Aufteilung nach Aufgabenkategorien auch in den Hochschulen fehlt oder ob sich die Aufgabenverteilung zwischen den Hochschulen so sehr unterscheidet, dass sich keine einheitlichen Muster abzeichnen.

Schließlich konnte gezeigt werden, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Modellen der Gleichstellungsarbeit und Gleichstellungserfolgen einer Hochschule besteht, die auf Antragsverfahren und der Entwicklung von Gleichstellungskonzepten beruhen. Besonders beim Professorinnen-Programm waren diejenigen Hochschulen erfolgreicher, die über mindestens eine Stelle im Gleichstellungsbüro und in anderen Organisations-

einheiten verfügen. Dieser Befund wurde dahingehend interpretiert, dass die Gleichstellungsstrukturen vor allem die Möglichkeiten einer Hochschule beeinflussen, die eigene Gleichstellungspolitik konzeptionell zu reflektieren und den Anforderungen von Ausschreibungen und Zertifizierungen gerecht zu werden.

Best Practices oder „ideale Strukturen“ in Bezug auf Gleichstellungsstrukturen lassen sich aus der Studie nicht ableiten. Vielmehr wird deutlich, dass sich an deutschen Hochschulen eine breite Vielfalt an institutionellen Verankerungen der Gleichstellungsarbeit entwickelt hat und ähnliche formale Strukturen eine unterschiedliche gelebte Realität hervorbringen können. Gleichwohl wird deutlich, dass personelle Ressourcen in der Gleichstellungsarbeit neben der Gleichstellungsbeauftragten die Reflexivität über die Gleichstellungspolitik erhöhen können (vgl. auch den Beitrag von Wroblewski in diesem Band). Für die Weiterentwicklung der Gleichstellungsstrukturen sind klare Arbeitsteilungen, insbesondere auch Klärung von strategischen, konzeptionellen und operativen Tätigkeiten, sowie transparente, formalisierte Arbeits- und Kommunikationsprozesse zwischen den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren wichtig. Weitere wichtige Parameter sind der Aufbau und die Nutzung von Gender-Expertise und -Kompetenz in der Hochschule und die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins. Abhängig von den landesgesetzlichen Vorgaben und der gleichstellungspolitischen Historie der Hochschule agieren die Gleichstellungsbeauftragten dabei im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Mitwirkung an der Hochschulentwicklung spielen. Damit sie jedoch eine kritische Stimme für die Gleichstellung von Frauen und Männern an Hochschulen sein können, bedürfen sie einer eigenen administrativen Unterstützungsstruktur.

## 9 Anhang

Tabelle 5 Ämter, Stellen und Positionen der Gleichstellungsarbeit

| Amt oder Stelle   | Anzahl der Hochschulen mit entsprechender Stelle / Amt | % an allen Hochschulen | Anzahl der Stellen / Ämter insgesamt | % an allen Stellen / Ämtern |
|---|--|------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Zentrale Gleichstellungsbeauftragte   | 192  | 95%                    | 260                                  | 19,8%                       |
| Stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte   | 148  | 73%                    | 329                                  | 25,1%                       |
| Stellen/ Positionen im Büro der Gleichstellungsbeauftragten                         | 111  | 55%                    | 314                                  | 24,0%                       |
| Zwischensumme: Stellen und Ämter im Arbeitsbereich der Gleichstellungs-beauftragten |  |                        |                                      | 68,9%                       |
| <b>Stellen</b>  |  |                        |                                      |                             |
| in der Hochschulleitung   | 36   | 18%                    | 47                                   | 3,6%                        |
| in Stabsstellen   | 32   | 16%                    | 76                                   | 5,8%                        |
| in Dezernaten   | 33   | 16%                    | 68                                   | 5,2%                        |
| in Fakultäten/Fachbereichen und anderen dezentralen Einheiten                       | 34   | 17%                    | 133                                  | 10,1%                       |
| in zentralen oder dezentralen wissenschaftlichen Einrichtungen                      | 15   | 7%                     | 28                                   | 2,1%                        |
| in sonstigen Bereichen  | 26   | 13%                    | 56                                   | 4,3%                        |
| <b>Anzahl der Ämter</b>   |  |                        | 589                                  | 44,9%                       |
| <b>Anzahl der Stellen</b>   |  |                        | 722                                  | 55,1%                       |
| <b>Insgesamt</b>  | 203  |                        | 1311                                 | 100%                        |

## 10 Literaturverzeichnis

- Babyesiza, Akiiki; Kehm, Barbara M.; Winterhager, Nicolas (2012): Was ist Governance und welche Wirkungen hat sie? Zur Governance-Forschung am INCHER-Kassel. In: Kehm, Barbara M.; Schomburg, Harald & Teichler, Ulrich (Hg.): *Funktionswandel der Universitäten. Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung*. Frankfurt am Main: Campus, S. 223–246.
- Becker, Fred C.; Tadsen, Wögen; Wild, Elke; Stegmüller, Ralph (2011): Zur Professionalität von Hochschulleitungen im Hochschulmanagement. Eindrücke und Erklärungsversuche aus einer Interviewserie des MogLi-Projekts. In: *Das Hochschulwesen: Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik* 59 (4), S. 110–117.
- Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (2007): Einleitung. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe & Simonis, Georg (Hg.): *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–25.
- Bielezki, Nadja (2012): „Möglichst keine Konflikte in der Universität“ Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten. In: Wilkesmann, Uwe (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Springer VS, S. 155–164.
- Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, Andreas & Schröer, Andreas (Hg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 105–127.
- Bogumil, Jörg; Burgi, Martin; Heinze, Rolf G.; Gerber, Sascha; Gräf, Ilse-Dore; Jochheim, Linda; Kohrsmeier, Maren (2011): *Formwandel der Staatlichkeit im deutschen Hochschulsystem. Umsetzungsstand und Evaluation neuer Steuerungsinstrumente*. Ruhr-Universität Bochum. (URL: [http://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/formwandel\\_der\\_staatlichkeit\\_im\\_deutschen\\_hochschulsystem.pdf](http://www.sowi.rub.de/mam/content/regionalpolitik/formwandel_der_staatlichkeit_im_deutschen_hochschulsystem.pdf), abgerufen am 10.10.2012).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2008): *Informationen zum ersten Aufruf des Professorinnenprogramms*: (URL: [http://www.bmbf.de/pubRD/informationen\\_erster\\_aufruf\\_professorinnenprogramm.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/informationen_erster_aufruf_professorinnenprogramm.pdf), abgerufen am 02.07.2012).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2009): *45 Hochschulen im Professorinnenprogramm erfolgreich. Anhang*. (URL: <http://www.bmbf.de/media/press/Pm0605-126Liste-Hochschulen.pdf>, abgerufen am 02.07.2012).
- DeBoer, Harry F.; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe (2007): On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, Dorothea (Hg.): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2008): *Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG*. (URL: [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte\\_gleichstellungsstandards.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf), abgerufen am 26.09.2013).

In: Löther, Vollmer (Hg.) 2014 – Gleichstellungsarbeit an Hochschulen, 15-56

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2011): *Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards. Bewertung der (Zwischen-)Berichte 2011 – Gesamtübersicht*. Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). (URL: [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen\\_dfg\\_foerderung/chancengleichheit/gleichstellungsstandards\\_bewertungen\\_uebersicht\\_2011.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/gleichstellungsstandards_bewertungen_uebersicht_2011.pdf), abgerufen am 02.07.2012).
- Enders, Jürgen (2008): Hochschulreform als Organisationsreform. In: Kehm, Barbara M. (Hg.): *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler*. Frankfurt, New York: Campus, S. 231–242.
- Grande, Edgar; Jansen, Dorothea; Jarren, Otfried; Rip, Arie; Schimank, Uwe; Weingart, Peter (Hg.) (2013): *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung*. 1. Aufl.: Bielefeld: transcript.
- Holland-Cunz, Barbara (1996): Komplexe Netze, konfliktreiche Prozesse. Gleichstellungspolitik aus policy-analytischer Sicht. In: Kulawik, Teresa & Sauer, Birgit (Hg.): *Der halbierte Staat: Grundlagen feministischer Politikwissenschaft*. Frankfurt am Main: Campus, S. 158–174.
- Hüther, Otto (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hüther, Otto (2011): New Managerialism? Gemeinsamkeiten und Differenzen der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* (1), S. 50–72.
- Jaeger, Michael; Leszczensky, Michael (2008): Governance als Konzept sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung – am Beispiel neuer Modelle und Verfahren der Hochschulsteuerung und Finanzierung. In: *Das Hochschulwesen: Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik* 55 (1), S. 17–25, abgerufen am 18.04.2013).
- Jansen, Dorothea (Hg.) (2007): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer.
- Jansen, Dorothea (Hg.) (2009): *Neue Governance für die Forschung. Tagungsband anlässlich der wissenschaftspolitischen Tagung der Forschergruppe „Governance der Forschung“*. Berlin, 14.–15. März 2007. Baden-Baden: Nomos.
- Jansen, Dorothea (2010): Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit. In: Simon, Dagmar; Knie, Andreas & Hornbostel, Stefan (Hg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39–50.
- Kehm, Barbara M. (2011): Reform der internen Hochschulstrukturen. In: *Die neue Hochschule für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst* 52 (1), S. 16–21.
- Kehm, Barbara M.; Schomburg, Harald; Teichler, Ulrich (Hg.) (2012): *Funktionswandel der Universitäten. Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung*. Frankfurt am Main: Campus. (URL: [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783593417028](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783593417028)).
- Kleimann, Bernd (2011): Professionalisierung der Hochschulleitung? In: Langer, Andreas & Schröer, Andreas (Hg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 201–226.

- Leitner, Andrea; Pirklbauer, Christa Walenta; Wroblewski, Angela (Hg.) (2007): *Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming. Band 5: Indikatoren*. EQUAL-Entwicklungspartnerschaft QE GM: Wien. (URL: [http://www.qe-gm.at/produkte/downloads/qe-gm\\_Band5\\_Indikatoren.pdf](http://www.qe-gm.at/produkte/downloads/qe-gm_Band5_Indikatoren.pdf), abgerufen am 07.08.2012).
- Lind, Inken (2004): *Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick*. Bielefeld: Kleine.
- Löther, Andrea (2009): Die Qualität von Gleichstellungsmaßnahmen. In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild & Lüdke, Dorothea (Hg.): *Gender und Diversity: Altraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 231–251.
- Löther, Andrea (2011): *Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten 2011*. Bonn: Center of Excellence Women and Science (CEWS). (URL: <http://www.gesis.org/cews/fileadmin/cews/www/download/cews-publik16.pdf>, abgerufen am 08.09.2011).
- Löther, Andrea (2013): *Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten 2013*. Unter Mitarbeit von Antonia Weber und Franziska Pradel. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften: Köln (CEWS.publik, 17). (URL: <http://www.gesis.org/cews/fileadmin/cews/www/download/cews-publik17.pdf>).
- Löther, Andrea; Maurer, Elisabeth (2008): Evaluation of gender equality policies. International Perspectives. In: Grenz, Sabine; Kortendiek, Beate; Kriszio, Marianne & Löther, Andrea (Hg.): *Gender Equality Programmes in Higher Education. International Perspectives*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 53–67.
- Löther, Andrea; Schmiedehausen, Sabine (2002): *Zum Gleichstellungsrecht an Hochschulen*. Bonn (CEWS-Publik). (URL: <http://www.ssoar.info/ssoar/View/?resid=24440>).
- Macha, Hildegard (2010): *Gleichstellung und Diversity an der Hochschule. Implementierung und Analyse des Gender-Mainstreaming-Prozesses*. Opladen, Farmington Hills, Mich: Budrich UniPress.
- Mayntz, Renate; Neidhardt, Friedhelm; Weingart, Peter; Wengenroth, Ulrich (Hg.) (2008): *Wissensproduktion und Wissenstransfer. Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit*. Bielefeld: transcript.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Aufl.: Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Meier, Frank (2007): Governance der Hochschule. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung*. Konstanz: UVK Verlag, S. 764–793.
- Meuser, Michael (1989): *Gleichstellung auf dem Prüfstand. Frauenförderung in der Verwaltungspraxis*. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Nigges-Gellrich, Anna (2008): *Neue Wege statt alter Pfade. Frauen- und Gleichstellungsarbeit auf dem Weg zur Profession*. Hagen, Fernuniversität: Hagen (IfBM.Impuls Schriftenreihe des Instituts für Bildungswissenschaft und Medienforschung, 2008.02). (URL: <http://ifbmimpuls.fernuni-hagen.de/2008-2-Frauen-Gleichstellungsarbeit-Profession.pdf>, abgerufen am 13.11.2009).
- Richelmann, Doris (1991): *Gleichstellungsstellen, Frauenförderung, Quotierung. Entwicklung und Diskurs aktueller frauenpolitischer Ansätze*. Ein kommentierter Literaturbericht mit Auswahlbibliographie. Bielefeld: Kleine.



In: Löther, Vollmer (Hg.) 2014 – Gleichstellungsarbeit an Hochschulen, 15-56

- Riegraf, Birgit (1996): *Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*: Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, Uwe (2009): Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektive. In: Bogumil, Jörg & Heinze, Rolf G. (Hg.): *Neue Steuerung von Hochschulen. eine Zwischenbilanz*. Berlin: Sigma, S. 123–137.
- Schuppert, Gunnar Folke (2008): Governance – auf der Suche nach Konturen eines „anerkannt uneindeutigen Begriffs“. In: Schuppert, Gunnar F. & Zürn, Michael (Hg.): *Governance in einer sich wandelnden Welt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–40.
- Voß, Eva (2011): *Diversity in University*: Freiburg i. Br.: Jos-Fritz-Verlag.
- Wroblewski, Angela; Leitner, Andrea; Gindl, Michaela (Hg.) (2007): *Wirkungsanalyse frauenfördernder Maßnahmen im bm:bwk*: Wien: Verlag Österreich.
- Wulf, Marion (2005): *Zwischen alten Rollen und Egalitätsüberzeugung. Gleichstellungspolitik aus der Perspektive von weiblichen Beschäftigten*: Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Zimmermann, Karin (2012): *Bericht zur Evaluation des „Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder“*. Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (HoF) (HoF-Arbeitsbericht, 6'2012). (URL: [http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab\\_6\\_2012.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_6_2012.pdf), abgerufen am 21.11.2012)